

Leiderschap & Verandering:

Een blauwdruk voor de nieuwe leider?

Een onderzoek naar de invloed van de vier elementen van transformationeel leiderschap op de acht stappen van verandering in een overheidsorganisatie.



Mollie van Beers (377881)

Masterscriptie Bestuurskunde

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Eerste lezer: Dr. R.F.I. Moody

Tweede lezer: Dr. A. van Sluis

Utrecht, 16 september 2015

Samenvatting

Leiderschap is een veelbesproken onderwerp, zowel op organisatieniveau als op individueel niveau. Legio boeken zijn geschreven over het onderwerp en hoewel er veel overeenkomsten zijn, zijn er ook veel verschillen. Literatuur over leiderschap zegt ons dat de perceptie op leiderschap sterk afhangt van de context waarin het concept zich manifesteert. En deze context verandert constant en steeds meer. De veranderende organisatie is een feit, ook zo en steeds meer zo, binnen de publieke sector. En leiders worden gezien als de veranderaars van een organisatie.

De invloed die leiderschap heeft op verandering kan vanuit de theorie in verband worden gebracht met transformationeel leiderschap. Hierbij worden vier elementen onderscheiden: *Charisma*, *Inspirationale Motivatie*, *Intellectuele Stimulatie* en *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid*. Deze vier elementen samen maken transformationeel leiderschap.

Onderzoek vertelt ons dat verandering binnen de overheidsorganisatie anders verloopt dan in de commerciële organisatie, omdat de publieke sector met andere aspecten te maken krijgt dan de private sector. De theorie geeft acht stappen welke te onderscheiden zijn en die samen de verandering maken. Hierbij gaat het om de zorg voor de noodzaak van verandering, het zorgen voor een helder plan, het bouwen van interne steun en het voorkomen van weerstand, het verzekeren van steun en betrokkenheid van het topmanagement, het bouwen van externe steun, het zorgen voor resources, het institutionaliseren van de verandering en het streven naar een veelomvattende verandering.

In dit kwalitatieve onderzoek is onderzocht wat de invloed is van de vier elementen van transformationeel leiderschap op de acht stappen van verandering binnen overheidsorganisaties. Dit onderzoek is uitgevoerd onder (oud) leidinggevend en leden van de medezeggenschap, als ook de beleidsadviseur HRM welke belast is met het thema leiderschap binnen de organisatie. Het doel van dit onderzoek is om de huidige theoretische kennis van leiderschap en verandering te onderzoeken en uit te breiden met nieuwe kennis over de invloed van leiderschap op verandering, in de specifieke context van de overheidsorganisatie.

Het onderzoek richt zich op de verandering die plaats heeft gevonden tussen oktober 2013 en april 2015 binnen de organisatie. Een door een financiële taakstelling gedreven verandering die gekenmerkt wordt door het ontbreken van een topstructuur, en daarmee helderheid van de plannen, en het ontbreken van of niet zichtbaar zijn van de steun van topmanagement. Echter, deze verandering werd ook gezien als een kans. Een kans om meer te veranderen dan alleen het aantal fte. En die is door meerdere managers aangegrepen.

Het onderzoek laat zien dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen stappen die voor de organisatie van belang zijn en stappen die meer betrekking hebben op het individu. Hierbij zijn verschillende elementen van transformationeel leiderschap van belang.

Te zien is dat het element *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* van groot belang is bij de stappen waar het individuen betreft. De elementen *Inspirationale Motivatie* en *Intellectuele Stimulatie* laten de grootste invloed zien op die stappen binnen verandering die gericht zijn op de organisatie, het collectief. Het element *Charisma* is hierop de enige uitzondering. Dit element blijkt van grote invloed op zowel organisatie als individu binnen de verandering, maar blijkt daarnaast ook moeilijk te vatten in specifieke kenmerken.

Uit het onderzoek komt naar voren dat om een verandering echt van doen te krijgen, een leider in staat moet zijn om alle elementen van transformationeel leiderschap te laten zien. Zij hebben immers allen invloed, al zij het in meer of in mindere mate. De vraag is echter of je hiermee niet het schaap met vijf poten verwacht en of er wellicht de mogelijkheid is dat de verschillende elementen ook in verschillende personen kunnen worden gezocht.

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn onderzoek voor de master Bestuurskunde die ik heb gevolgd aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Ik ben werkzaam bij ProRail als HR Business Partner en zie in mijn functie hoe leidinggevenden worstelen met het leiden van verandering binnen de organisatie. En verandering is op dit moment binnen de organisatie aan de orde van de dag. De druk van buiten wordt steeds zwaarder en dat doet iets met onze organisatie. In mijn functie ben ik in de unieke positie om dit van heel dichtbij en op alle niveaus mee te maken.

Dit onderzoek en deze scriptie waren voor mij een zeer leerzaam proces en het heeft me veel inzicht gegeven in hoe de organisatie werkt, hoe ik zelf werk en hoe ik kijk naar leiderschap in verandering. Daarnaast is de onvermoeibare steun van collega's en managers van grote waarde voor mij geweest tijdens dit onderzoek. Als eerste bedank ik mijn collega Martine van Hout, die op het moment dat ik mijn studie begon mijn manager was en die mij door weer en wind is blijven steunen. Zonder haar had ik deze studie niet kunnen doen.

Daarnaast wil ik Ivona Snijders en Henrike Jongman bedanken voor de welgemikte, zeer verdiende en noodzakelijke schop onder mijn kont om het af te maken. Ik denk dat ik anders nu nog steeds had lopen zeuren dat het er maar niet van komt!

Uiteraard bedank ik ook de managers en medewerkers die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Zonder jullie, jullie mooie verhalen en jullie flexibiliteit was het er niet gekomen. Daarnaast bedank ik mijn huidige manager, Ilse Oldenburger, voor het feit dat ze bereid was om mij zo veel weken verlof te geven om het eindelijk van doen te krijgen. Ook wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor hun geduld, hun steun en hun vertrouwen in dat ik het ging halen.

Als laatste wil ik mijn scriptiebegeleider, Rebecca Moody, bedanken. Haar snelheid, humor, doortastendheid en kritische blik hebben ervoor gezorgd dat ik gefocust bleef en dat ik uiteindelijk de eindstreep heb gehaald.

Mollie van Beers

Inhoudsopgave

1. Inleiding	7
Aanleiding	7
Maatschappelijke relevantie	9
Wetenschappelijke relevantie	9
Leeswijzer	10
2. Theoretisch Kader.....	11
Leiderschap.....	11
<i>Management versus leiderschap</i>	12
<i>Leiderschap in de Publieke Sector</i>	13
<i>Typeren van leiders en hun leiderschapsstijl</i>	14
<i>Transactioneel versus transformationeel leiderschap</i>	15
Verandering	19
Context	19
Vormen van verandering	21
Ordes van verandering	22
Stappen binnen verandering	23
3. Onderzoeksdesign	27
Conceptueel model.....	27
Methodologie	28
<i>Deelnemers</i>	28
<i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	29
<i>Onafhankelijke variabele: transformationeel leiderschap</i>	30
<i>Afhankelijke variabele: de acht stappen van verandering</i>	31
4. Resultaten.....	34
Context	34
<i>Leiderschapsprogramma</i>	37
De acht stappen van verandering.....	37
1. <i>Zorg voor de noodzaak</i>	37
2. <i>Zorg voor een plan</i>	38
3. <i>Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand</i>	40
4. <i>Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement</i>	42
5. <i>Bouw externe steun</i>	43
6. <i>Zorg voor resources</i>	44
7. <i>Institutionaliseer verandering</i>	45
8. <i>Streef naar veelomvattende verandering</i>	46
5. Analyse	48
Conceptueel model.....	48
Schematische weergave van de resultaten	48

De verandering	50
Charisma	52
Inspirationale Motivatie	54
Intellectuele Stimulatie.....	55
Geïndividualiseerde Zorgzaamheid	56
De vier elementen en de acht stappen.....	56
6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie	58
Conclusie.....	58
<i>De verandering</i>	58
<i>De elementen</i>	58
Aanbevelingen	60
<i>Toekomstig onderzoek</i>	60
<i>De organisatie</i>	60
Reflectie	62
Bijlage 1: Bronvermelding	64
Bijlage 2: Interviewdocumenten	67
Bijlage 3: Het leiderschapsprofiel.....	69

1. Inleiding

Aanleiding

Zowel economische als technologische ontwikkelingen zijn van constante invloed op de maatschappij en de verwachtingen die de maatschappij heeft betreffende de overheid. In de afgelopen jaren is onder invloed van deze economische en technologische ontwikkelingen menig verandertraject gestart binnen overheidsorganisaties. Dit voornamelijk om de overheid, naar de wens van de maatschappij, efficiënter en effectiever te organiseren.

Leiderschap, en dan met name transformationeel leiderschap, wordt gezien als de sleutel tot succes binnen verandering (Bass, 2008; Kuhnert & Lewis, 1987; Trottier, et al., 2008). Dat wil zeggen, als leiders binnen verandering elementen laten zien van transformationeel leiderschap, dan zal de verandering succesvoller worden geïnstitutionaliseerd binnen de organisatie. Vanuit de theorie worden vier elementen beschreven die gezamenlijk gekenmerkt worden als transformationeel leiderschap, te weten *Charisma of Geïdealiseerde Invloed, Inspiratoire Motivatie, Intellectuele Stimulatie* en *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid*.

Vanuit de literatuur zijn talloze beschrijvingen gegeven over hoe verandering teweeg gebracht kan worden en waar men rekening mee moet houden wanneer men een verandering wil doorvoeren. Op basis hiervan zijn stappen beschreven die men kan of zelfs moet toepassen om verandering doorgevoerd te krijgen.

De literatuur omtrent de te nemen stappen in verandering richt zich met name op de private sector. Omdat leiders binnen de publieke sector met andere uitdagingen te maken krijgen dan leiders binnen de private sector (Fernandez & Rainey, 2006), is het vanuit een bestuurskundig perspectief belangrijk om deze theorie te toetsen aan de praktijk.

Op basis van de literatuur betreffende verandering binnen overheidsorganisaties, hebben Fernandez en Rainey een overzicht gemaakt van acht te nemen stappen binnen verandering, specifiek gericht op de overheidsorganisatie. Deze stappen hoeven niet volgordevol te worden gevolgd en kunnen elkaar onderling versterken. De acht stappen zijn *Zorg voor de noodzaak, Zorg voor een plan, Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand, Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement, Bouw externe steun, Zorg voor resources, Institutionaliseer verandering* en als laatste *Streef naar veelomvattende verandering*.

Waar binnen de verandering hebben de elementen van transformationeel leiderschap invloed en waarom? Dit onderzoek zal trachten hier antwoord op te geven. Er is onderzocht of de theorie betreffende transformationeel leiderschap en de theorie betreffende verandering, aansluit op de perceptie op de invloed van transformationeel leiderschap op de acht stappen van verandering vanuit de praktijk.

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de invloed die transformationeel leiderschap heeft op verandering, binnen de specifieke context van de overheidsorganisatie. Dit wordt gedaan door de huidige theoretische kennis van leiderschap en verandering te onderzoeken en uit te breiden met nieuwe kennis over de invloed van leiderschap op verandering, in de specifieke context van de overheidsorganisatie. Met deze kennis zullen aanbevelingen worden gedaan over het inzetten van transformationeel leiderschap binnen verandertrajecten in overheidsorganisaties.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt dan ook:

Welke invloed hebben de vier elementen van transformationeel leiderschap op de acht stappen van verandering binnen een overheidsorganisatie?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden wordt eerst onderzocht hoe de concepten *Leiderschap* en *Verandering* worden beschreven vanuit de theorie. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende deelvragen:

Hoe wordt Leiderschap beschreven vanuit de theorie?

Hoe wordt Verandering beschreven vanuit de theorie?

Na het beantwoorden van deze vragen is het van belang om in de praktijk te onderzoeken welke invloed leiderschap heeft op verandering. Hierbij zal gekeken worden naar de perceptie op de invloed van leiderschap binnen een gegeven verandering. Dit leidt dan tot de derde deelvraag, te weten:

Wat is in de praktijk, gegeven de verandering, de perceptie op de invloed van de verschillende elementen van transformationeel leiderschap binnen de verandering?

Na het beantwoorden van de bovenstaande vragen is het van belang om te bekijken hoe de vergaarde kennis kan bijdrage aan de toepassing van leiderschap in verandering. Hierbij staat de volgende en laatste deelvraag centraal:

Hoe kan deze kennis van verandering in overheidsorganisaties en de invloed van leiderschap hierop, bijdragen aan de toepassing van leiderschap binnen veranderingen?

In dit onderzoek wordt de samenhang onderzocht tussen de vier elementen van transformationeel leiderschap en de acht stappen van verandering binnen een overheidsorganisatie. Door middel van een kwalitatief onderzoek, uitgevoerd binnen een uitvoerende overheidsorganisatie en onder (oud)leidinggevenden van drie verschillende afdelingen en leden van de medezeggenschap, is de samenhang onderzocht.

Naast het gegeven dat verandering erg actueel is binnen de publieke sector en daarmee overheidsorganisaties, is gekozen voor leidinggevenden en leden van de medezeggenschap. De verwachting is dat voornamelijk zij betrokken zullen zijn bij de veranderingen. Daarnaast kunnen zij vanuit hun eigen perspectief en ervaring aangeven welke elementen van transformationeel leiderschap waar binnen de acht stappen van verandering invloed hebben.

Daarnaast wordt het onderzoek gedaan binnen een technische uitvoeringsorganisatie, waar de verwachting is dat risicomijdend gedrag van zowel medewerkers als leidinggevenden, vooral als het gaat om verandering, spanning geeft binnen veranderingen en invloed heeft op het toepassen van transformationeel leiderschap (Fernandez & Rainey, 2006). De bereidheid om te veranderen binnen deze organisatie zal hiermee onder druk komen te staan. Dit maakt het interessant om te onderzoeken welke elementen waar het meest invloed hebben, omdat dit een indicatie kan geven voor het toepassen van de elementen van transformationeel leiderschap binnen de verandering van overheidsorganisaties.

Maatschappelijke relevantie

Zoals gesteld zijn de technologische en economische ontwikkelingen van constante invloed op de maatschappij en verwachtingen van de maatschappij, met name betreffende en richting de overheid. Daarnaast is het onderwerp Leiderschap binnen de publieke sector een ondergeschoven kindje (Fernandez & Rainey, 2006, Van Wart, 2003). Terwijl juist aangenomen mag worden dat door alle veranderingen binnen de publieke sector en de toenemende druk van buiten om publieke organisaties efficiënt en effectief te leiden, de vraag naar verandermanagers of transformatieel leiders toeneemt binnen de publieke sector.

Door de specifieke kenmerken van de publieke sector, zullen leiders binnen de publieke sector voor andere uitdagingen staan dan leiders in de private sector. De literatuur en daarbij het onderzoek naar leiderschap is echter nog erg veel gericht op de private sector. Vanwege die verschillende uitdagingen, is het van belang om onderzoek te doen binnen de publieke sector.

Dit onderzoek streeft maatschappelijke relevantie na door duidelijk te krijgen welke elementen van transformatieel leiderschap de meeste invloed hebben op verandering in overheidsorganisaties en waar binnen de verandering zij het meest van waarde zijn en waarom. Met dit gegeven kan een eerste stap worden gezet naar het functioneel inzetten van specifieke elementen van transformatieel leiderschap binnen veranderingen in overheidsorganisaties.

Wetenschappelijke relevantie

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, in de vorm van reflectieve, semigestructureerde interviews. Hierbij hebben de geïnterviewden de acht stappen van verandering voorgelegd gekregen, waarna vervolgens de vier elementen van transformatieel leiderschap zijn uitgelegd. Vervolgens hebben de geïnterviewden, vanuit hun ervaring en op basis van de acht stappen zoals deze voor hen lagen, aangegeven welke elementen zij zagen als zijnde van invloed, binnen welke stappen.

Voor zover de onderzoeker bekend, is er nog niet eerder onderzoek gedaan naar de invloed van de vier elementen van transformatieel leiderschap op de acht stappen van verandering binnen overheidsorganisaties. Transformatieel leiderschap is wel veel onderzocht, maar richt zich met name op de private sector. Onderzoek naar verandering binnen de overheidsorganisatie is zeker gedaan, maar hierbij is niet, of in mindere mate, gericht onderzocht welke invloed transformatieel leiderschap heeft op verandering binnen de overheidsorganisatie.

De relevantie van dit onderzoek is juist dat de onderzoeker zich richt op deze samenhang van transformatieel leiderschap en de acht stappen van verandering binnen overheidsorganisaties. Hiermee levert dit onderzoek nieuwe kennis op over deze invloed.

Daarnaast wordt in dit onderzoek gekeken naar de verandering als geheel, te weten op organisatieniveau als ook op individueel niveau. Dit biedt een uniek inzicht op de invloed van leiderschap als geheel, daar andere onderzoeken zich voornamelijk richten op of de organisatie, of het individu. Dit maakt dat dit onderzoek een breder beeld geeft van verandering, wat nieuwe kennis oplevert.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk is een inleiding gegeven over het onderzoek, waarin is aangegeven wat de aanleiding is voor dit onderzoek. De doelstelling en vraagstelling, als ook de deelvragen zijn omschreven, als ook de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader omschreven van waaruit de onderzoeksmethode is opgebouwd om de invloed van de vier elementen van transformationeel leiderschap op de acht stappen van verandering te onderzoeken. De centrale begrippen *Leiderschap* en *Verandering* worden hierin verklaard.

In hoofdstuk 3 wordt een nadere uiteenzetting gegeven van de onderzoeksopzet. De aanpak wordt toegelicht, de begrippen geoperationaliseerd en de methodologie verantwoord.

Hoofdstuk 4 omschrijft de resultaten van het onderzoek. Hierin wordt beschreven welke resultaten er uit het bronnenonderzoek en de interviews naar voren zijn gekomen.

Hoofdstuk 5 behelst de analyse. Hierin worden de kwalitatieve gegevens geanalyseerd, nadat zij in overzichten zijn verwerkt.

In hoofdstuk 6 wordt het onderzoek afgesloten en wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. De onderzoeker beschrijft welke conclusies er zijn getrokken op grond van de onderzochte literatuur en de informatie die verkregen is uit de interviews. Tevens worden hierin door de onderzoeker aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en voor de praktijk. Tevens wordt in dit hoofdstuk een reflectie gegeven op de literatuur en de methode van onderzoek.

2. Theoretisch Kader

Leiderschap

Leiderschap is een van de meest geobserveerde en minst begrepen fenomenen op aarde.
Burns (1978)

Voor de meeste mensen is de betekenis van leiderschap evident, ongeacht de setting. In organisaties zorgt effectief leiderschap voor een hogere kwaliteit en efficiëntere goederen en services. Het geeft een gevoel van samenhang, persoonlijke ontwikkeling en een hoger niveau van tevredenheid onder diegenen die het werk moeten doen. Daarnaast geeft het een overkoepelend gevoel van richting en visie, in lijn met de omgeving, een gezond mechanisme voor innovatie en creativiteit en is het een bron voor het vernieuwen of verlevendigen van de organisatiecultuur (Van Wart, 2003).

Dit is geen gemakkelijke opgave, zeker in deze tijden.

Veel verschillende denkbeelden hebben bestaan, sommigen simultaan, sinds het begrip leiderschap voor het eerst werd bestudeerd. De vroege theoretici verklaarden leiderschap aan de hand van de persoon zelf of de omgeving. Later werd leiderschap gezien als een onderdeel van roldifferentiatie of als een uitgroei van processen van sociale interactie. Recentelijk focussen de theorieën over leiderschap zich op de wederzijdse invloed van leiders en volgers. Daarnaast zijn analyses van kleine groepen vervangen door organisatie- en strategiestudies. Steeds meer empirische studies onderzoeken leiders en hun strategieën. Deze leiders en strategieën creëren specifieke normen en waarden die weer effect hebben op de prestaties van organisaties.

Verschillende definities en concepten van leiderschap zijn gepresenteerd in ontelbare essays en discussies. Er zijn bijvoorbeeld definities te onderscheiden welke aan de persoon zelf worden toegekend. Volgens deze theorieën heeft de leider een combinatie van eigenschappen die nodig zijn om anderen te stimuleren een taak te volbrengen: de leider als een persoonlijkheid, leiderschap als een eigenschap, de leider als een symbool, leiderschap als gedrag enzovoorts (Bass, 2008). Daarnaast wordt leiderschap ook gedefinieerd als een effect (het behalen van doelen), als de interactie tussen de leider en de volger: het leiden van een proces, leiderschap als een machtsrelatie, leiderschap als een gedifferentieerde rol en leiderschap als een combinatie van elementen.

Wat gesteld kan worden is dat het thema leiderschap in de literatuur drie hoofdkenmerken heeft (Bush, 2008):

Leiderschap als beïnvloeding

Het centrale concept van leiderschap is beïnvloeding, meer dan autoriteit. Beiden zijn dimensies van macht. Daar waar de laatste zich meer bevindt in formele posities, kan de eerste zich echter in elke laag en op elke functie binnen een organisatie bevinden. Leiderschap is daarmee onafhankelijk van positionele autoriteit, terwijl management er direct aan gelinkt is. Dit proces is opzettelijk, degene die invloed en beïnvloeding zoekt, doet dit om bepaalde doelen te bereiken. Deze invloed kan uitgeoefend worden door zowel groepen als individuen.

Leiderschap en waarden

Leiderschap wordt steeds meer gelinkt aan waarden. Van leiders wordt verwacht dat zij hun acties gronden op duidelijke, persoonlijke en professionele waarden. Denk hierbij aan moraal leiderschap. Hierbij kunnen wel een aantal kanttekeningen worden geplaatst als: de waarden van de leider moeten aansluiten op de waarden van het (eventuele) hogere management om voeten in aarde te

kunnen krijgen, daarnaast is de voornaamste rol van een leider in de publieke sector om het beleid van de overheid in te voeren eerder dan dat zij hun eigen waarden nastreven.

Leiderschap en visie

Visie wordt als een essentieel onderdeel gezien van leiderschap. Het uitdragen van deze visie en het geloof dat volgers hebben in deze visie, zijn van essentieel belang om veranderingen door te voeren (Kotter, 1997). Echter, ook hier kunnen kanttekeningen bij geplaatst worden. De visie kan samenhangen met de persoon en zodoende verdwijnen wanneer de leider vertrekt, de visie kan de leider verblinden voor problemen die in de organisatie spelen, omdat de visie, het doel, voorop staat en alleen daar naar gekeken wordt.

De zoektocht naar een eenduidige en ware definitie van leiderschap lijkt tevergeefs. De keuze voor een toepassende definitie lijkt af te hangen van het kenmerk van leiderschap waarin iemand is geïnteresseerd. Desalniettemin hebben 84 sociale wetenschappers uit 54 verschillende landen in 1994 getracht een definitie te geven. Zij concludeerden dat leiderschap *het vermogen is om anderen te beïnvloeden, motiveren en in staat te stellen om een bijdrage te leveren aan de effectiviteit en het succes van de organisaties waarvan zij onderdeel uitmaken* (Bass, 2008).

Naast bovenstaande definitie, zal in dit onderzoek de focus liggen op *Management leiderschap*: leiderschap dat opereert binnen een organisatorische context. De focus ligt hierin op het beïnvloeden van het gedrag of de acties van organisaties om specifieke doelen te halen. Om geen verwarring te creëren zal vanaf dit punt daar waar leiderschap genoemd wordt, management leiderschap bedoeld worden.

Management versus leiderschap

Vaak wordt binnen organisaties niet gesproken van leiders, maar eerder van managers. Daar waar management vooral een rationeel proces is, welke gericht is op de technische kanten van leidinggeven, is leiderschap voornamelijk gericht op de meer persoonlijke kanten. Figuur 1 laat de verschillende kanten van beide begrippen zien.

Management	Leiderschap
<p><i>Plannen en budgetteren:</i> gedetailleerde stappen en tijdschema's vaststellen om de gewenste resultaten te bereiken, vervolgens de middelen toewijzen die nodig zijn om te zorgen dat het lukt.</p> <p><i>Organiseren en benoemen:</i> een bepaalde structuur aanbrengen voor het verwezenlijken van de in het plan gestelde eisen, die structuur bemannen met personen, verantwoordelijkheid en bevoegdheden delegeren om het plan uit te voeren, beleidsprincipes en procedures vaststellen waarnaar mensen zich kunnen richten en methoden of systemen uitwerken om toe te zien op de implementatie.</p> <p><i>Controleren en problemen oplossen:</i> resultaten bijhouden, afwijkingen van het plan vaststellen, vervolgens plannen en organiseren om deze problemen op te lossen.</p>	<p><i>Richting vaststellen:</i> een toekomstvisie ontwikkelen – vaak voor de verre toekomst – en strategieën, waarmee de veranderingen tot stand worden gebracht die nodig zijn om die visie te verwezenlijken.</p> <p><i>Mensen op één lijn brengen:</i> de gekozen richting in woorden en daden duidelijk maken aan al diegenen wiens medewerking nodig kan zijn om te zorgen dat teams en coalities tot stand komen, die de visie en strategieën begrijpen en hun geldigheid accepteren.</p> <p><i>Motiveren en inspireren:</i> basale, maar vaak onvervulde menselijke behoeften bevredigen en daarmee mensen stimuleren om grote politieke en bureaucratische barrières qua beschikbare middelen, uit de weg te ruimen en de weg vrij te maken voor verandering.</p>

Leidt tot een bepaalde mate van voorspelbaarheid en regelmaat en beschikt over het potentieel om constant de kortetermijnresultaten tot stand te brengen die door de verschillende belanghebbenden verwacht worden.	Brengt verandering tot stand, vaak van een indrukwekkende omvang en is in staat om uiterst nuttige verandering tot stand te brengen.
---	--

Figuur 1: uit: A force to change: how leadership differs from management. Door J.P. Kotter (1990)

Het verschil tussen management en leiderschap wordt ook wel als volgt omschreven: leiderschap wordt gelinkt aan veranderingen en management aan “onderhoud”. Met andere woorden: leiders moeten begrijpen dat management refereert aan processen van planning, organiseren en controleren, terwijl leiderschap het proces is van het motiveren van mensen om te veranderen (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Daarnaast wordt management geassocieerd met positionele autoriteit, terwijl leiderschap ook uitgeoefend kan worden door diegenen zonder formele managementrollen (Bush, 2008).

Leiderschap in de Publieke Sector

Vanuit de geschiedenis bekeken, wordt het onderzoek naar leiderschap in de publieke sector gekenmerkt door een aantal onderwerpen van discussie. Dit kan ruwweg worden onderverdeeld in drie tijdperken (Van Wart, 2003). Het eerste tijdperk (1883-1940) kan worden gezien als een tijd waarin het dualisme tussen de politieke wereld van beleidsbeslissingen en de wereld van technische en neutrale implementatie het overkoepelende idee was. Goede publieke leiders namen veel technische beslissingen, maar stuurden beleidsbeslissingen door naar hun superieuren. De rol van discretie werd grotendeels genegeerd of gebagatelliseerd.

Het tweede tijdperk (1940-1980) wordt gekenmerkt door een minder ideologisch model dat erkent dat de interactie tussen de politieke en publieke werelden veel meer met elkaar verweven is dan dat een simpel dualisme zou kunnen verklaren. Het dominante model in dit tijdperk was dan van publieke verantwoordelijkheid, dat wil zeggen, het correcte en bescheiden gebruik van betekenisvolle discretie.

In het huidige tijdperk (vanaf 1990), gedreven door een wereldwijde hervormingsagenda binnen de publieke sector, wordt entrepreneurschap geïntroduceerd voor het gebruik van discretie van publieke managers. Dit nieuwe model moedigt creatief en robuust gebruik van discretie aan en de autoriteit van stakeholders en controlemechanismen wordt diffuser (Van Wart, 2003).

Entrepreneurschap wordt gezien als het proces van het identificeren en nastreven van kansen door individuen en/of organisaties. Het wordt gekarakteriseerd door innovatie, risico's en pro-activiteit. Het beeld dat hiermee ontstaat van een leider in de publieke sector is er een van een leider die in staat is, of anderen daartoe in staat stelt, om kansen te identificeren en uit te buiten terwijl hij of zij tegelijkertijd innovatie en pro-actie laat zien en risico's neemt. In een van oudsher risicomijdende omgeving is dit een lastige opgave (Currie et al, 2008).

Ondank het feit dat er nog steeds discussie gaande is over deze nieuwe manier van denken rondom leiderschap binnen publieke organisaties is men het over een ding steeds eens. Externe constituties en het gemene goed zijn en blijven een fundamentele focus van de publieke manager en dit moet niet als vanzelfsprekend worden genomen (Van Wart, 2003).

Het concept leiderschap werd voor het overgrote deel toegepast binnen de private sector. De klassieke benadering van leiderschap in de publieke sector bevestigde het beeld dat de publieke sector een minder gastvrije setting bood voor het type leiderschap dat werd toegepast in de private sector. Dit kent een aantal oorzaken.

Leiders werden geportretteerd als omringd door regels en bronrestricties en de soms willekeurige natuur van politieke eisen en onverwachte gebeurtenissen. Hierdoor kan gesteld worden dat leiderschap meer effect heeft in private organisaties dan in publieke organisaties. Niet alleen is de transformatie van medewerkers in de private sector belangrijker door de impact die het kan hebben op de effectiviteit van de betreffende afdeling c.q. organisatie. In de private sector is individueel gedrag minder beschreven, geformaliseerd en gedefinieerd dan in de publieke sector. Hierdoor is de kans groter dat een prestatie boven de verwachtingen uitkomt door het type leiderschap dat in het bedrijf getoond wordt (Lowe et al, 1996).

Daarnaast hebben publieke leiders te maken met een verantwoordelijkheid naar verschillende stakeholders. Ondank het feit dat leiders in de private sector ook stakeholders kennen, zijn de stakeholders in de publieke sector vaak van grotere invloed en hebben zij tevens over het algemeen meer macht. Denk hierbij aan burgers, rechters, media, organisaties en zelfs politieke grenzen (Van Slyke & Alexander, 2006; Currie et al, 2008; O'Flynn, 2007; Schraeder et al, 2004). De omgeving van publieke leiders is er een waarin hun instituties worden beïnvloed door politieke overwegingen als ook hun missie en mandaat. Dit legt druk op de publieke leiders, omdat elke stakeholder andere en potentieel niet met elkaar verenigbare eisen aan op de organisatie stelt (Currie et al, 2008).

Leiders in de publieke sector hebben daarnaast te maken met meer ambigue manieren van prestatiemeting, ten opzichte van leiders in de private sector. Dit komt voornamelijk doordat zij meerdere doelen tegelijkertijd nastreven, waarvan de meeste per definitie non-economisch zijn (Van Slyke & Alexander, 2006; Currie et al, 2008).

Echter, de gebonden natuur van de publieke organisatie die beschreven wordt in deze studies, geven ook reden om juist te kijken naar (transformationeel) leiderschap. Gegeven dat standaarden in arbeidsvoorwaarden een limiet zetten op transactioneel leiderschap, is transformationeel leiderschap nog een van de weinige tools die een leider heeft in de publieke sector (Moynihan et al., 2013). Daarnaast kan gesteld worden dat het opkomen van New Public Management (NPM) en de dominante rol welke dit heeft gespeeld in de aansturing in de publieke sector, een rol heeft gespeeld in de aandacht voor (transformationeel) leiderschap binnen deze sector (Moynihan et al., 2013).

In de periode voor de opkomst van grote overheidshervormingen als NPM, werd de publieke wereld omschreven als meer institutioneel, meer geneigd naar het leveren van diensten en meer managementgericht. NPM bracht een wereld waarin men meer geneigd was naar de-institutionalisatie, wat competerende dienstverleners met zich meebracht. Daar waar de eerste een grotere behoefte bracht aan hiërarchie en management, bracht de laatste een grotere behoefte aan structuur, het overzien van contracten en het uitvoeren van managementinnovatie (Frederickson, 1996).

De huidige groei in interesse voor (transformationeel) leiderschap in de publieke sector komt niet alleen door de druk van reorganisaties, het halen van resultaten, de devolutie van gezag en het frequentere gebruik van marktstrategieën (Trottier, et al., 2008) het komt ook in een tijd dat NPM ideeën worden betwist door theorieën waar de nadruk meer ligt op altruïstische noties van motivatie. Dit brengt een verschuiving van de primaire focus op resultaten en efficiency, naar de bewerkstelling van het bredere overheidsdoel van het creëren van publieke waarde, welke vertrouwen en/of eerlijkheid genereren (O'Flynn, 2007).

Typeren van leiders en hun leiderschapstijl

Het typeren van leiders is niet gemakkelijk. In de loop der jaren zijn er vele typen en evenzovele definities van die typen gedefinieerd. Eén typologie is echter in staat geweest om de tand des tijd te overleven. Dit is de formele leider versus de informele leider (Bass, 2008). Formele leiders bevinden

zich in posities die hen voorzien van legitimiteit en de macht om te leiden. Informele leiders beïnvloeden anderen als een uitloop van hun persoonlijke eigenschappen en het respect dat zij krijgen van hun ondergeschikten. Ondanks de vele studies waarin telkens nieuwe typen werden gedefinieerd, is er telkens het onderscheid te maken tussen formeel en informeel. De variaties hierop zijn eindeloos. Enkele voorbeelden:

Burns (1934):

- De intellectueel: de leider van kleine groepen
- Het business type: de leider van de massa
- De bekwame diplomaat: de administrator

Weber (1947):

- De bureaucratische leider:
Opereert met een kader van gedeputeerde ambtenaren en worden ondersteund door een wettelijke autoriteit gebaseerd op rationele gronden. Hun autoriteit rust op het geloof in de legaliteit van normatieve regels en in het recht van diegenen die de autoriteit krijgen onder deze regels om bevelen te geven.
- De patrimoniale leider:
Opereert met een kader van familieleden in plaats van ambtenaren. Zij worden ondersteund door traditionele autoriteit welke rust op de heiligheid van eeuwenoude tradities en de legitimiteit van de status van diegenen die autoriteit uitoefenen onder hen.
- De charismatische leider:
Opereert met een kader van discipelen, enthousiastelingen en wellicht zelfs bodyguards. Zulke leiders hebben de neiging om doelen en revoluties te sponsoren en worden gesteund door hun charismatische autoriteit welke rust op de toewijding aan de heiligheid, heldendom of inspirationale karakter van de leiders en op de normatieve patronen welke zij er op na houden.

Een aantal onderzoekers hebben gesteld dat het type leider te classificeren is aan de hand van het model van de organisatie waarin zij zich bevinden. Zo zouden politieke leiders in het adaptieve, organistische model van organisatie worden gekarakteriseerd door onafhankelijkheid, evolutionaire verandering en overheersing door factoren welke de gehele organisatie, waar de afdeling onderdeel van is, behelzen. In het op regels gebaseerde mechanistische model van organisatie worden leiders geclassificeerd op basis van een gebrek aan integratie, conflicten in relaties en overheersing van de factoren in hun eigen afdelingen (Bass, 2008).

Transactioneel versus transformationeel leiderschap

In 1978 identificeerde James McGregor Burns twee typen van politiek leiderschap: transactioneel en transformationeel leiderschap. Het verschil tussen deze twee begrippen zit hem in hetgeen leiders en volgers elkaar te bieden hebben. Transactionele leiders richten zich op de doelmatige uitwisseling van middelen. In Contract bieden transformationele leiders een zingeving welke korte termijndoelen overstijgt en zich focust op intrinsieke motivatie van een hogere orde. Kortgezegd, als de transformationele leider volgers heeft die zich identificeren met de behoeften van die leider, dan geeft de transactionele leider zijn volgers iets dat zij willen, in ruil voor iets dat hij wil (Kuhnert & Lewis, 1987).

Omwille van dit onderzoek worden deze twee begrippen apart benaderd, hoewel de meeste leiders een profiel hebben dat het gehele model omvat, dus zowel transactioneel als transformationeel (Bass & Steidlmeier, 1999). Echter, in essentie zullen de transactionele leiders meer gedrag laten zien dat consistent is met transactioneel leiderschap, zeker in situaties waarin het er echt op aan komt. Zo

ook zullen transformatieel leiders in essentie en op het moment suprême gedrag, overtuigingen en houding vertonen dat consistent is met transformatieel leiderschap.

Transactieel leiderschap

Transactieel leiderschap gaat uit van principes van ruil, waarbij zelfinteresse voorop staat (Bass, 2008). Verondersteld wordt dat het gedrag van medewerkers gestuurd wordt door het zoeken naar aangename en het vermijden van onaangename gevoelens. Leidinggevend moeten dus ruilprincipes hanteren die tot bevrediging leiden (de medewerkers krijgen een beloning voor hun bijdrage), en met negatieve sancties kunnen ze ongewenst gedrag bijsturen. Veel vormen van management zijn vormen van transactieel leiderschap.

Transactieel leiders betrekken hun volgers in een relatie van wederzijdse afhankelijkheid, waarin de contributies van beide zijden worden onderkend en beloond (Kuhnert & Lewis, 1987). In deze situaties zijn leiders van grote invloed, omdat doen wat de leider wil zeer voordelig is voor de volgers.

Er zijn drie dimensies van transactieel leiderschap, te weten *contingente beloning*, *management door uitzondering – actief* en *management door uitzondering – passief* (Judge & Piccolo, 2004; Bass, 2008). Contingente beloning is de mate waarin de leider constructieve transacties of uitwisselingen bewerkstelligt met volgers. De leider geeft helder aan wat de verwachtingen zijn en stelt de beloning vast indien er voldaan wordt aan deze verwachtingen. Dit begrip heeft echter twee kanten: contingente beloning met externe, materiele beloningen als salarisverhoging wordt transactieel genoemd. Echter, contingente beloning welke interne psychologische processen, zoals lof, betreft, is transformatieel (Bass, 2008).

Management door uitzondering is een correctieve transactie. Wanneer deze *actief* is, monitort de leider vooral de fouten in de prestaties van de medewerkers en neemt hierop correctieve acties. Wanneer deze *passief* is, neemt de leider geen correctieve acties, totdat een probleem voor hem of haar zichtbaar wordt dat impliceert dat de prestaties van de volgers uitblijven.

Transformatieel Leiderschap

Sinds Burns in 1978 transformatieel leiderschap conceptualiseerde, is het een van de meest prominente theorieën geworden voor organisatiegedrag (Moynihan et al., 2013).

Transformatieel leiderschap gaat uit van het feit dat medewerkers hun motivatie niet alleen ontlenen aan extrinsieke factoren, maar ook aan intrinsieke factoren. Gedrag wordt niet alleen gemotiveerd door de beloningen, maar ook door het proces dat naar die beloningen leidt. Een leider moet daarom in staat zijn om ook zaken als normen, waarden, behoeften en capaciteiten te beïnvloeden.

Transformatieel leiders handelen vanuit een diepgeworteld, persoonlijk waardesysteem welke waarden als bijvoorbeeld rechtvaardigheid en integriteit bevatten. Ze worden ook wel *eindwaarden* genoemd: er kan niet over onderhandeld worden of een uitwisseling plaatsvinden tussen individuen. Door het uitspreken van hun persoonlijke maatstaven kunnen transformatieel leiders zowel hun volgers bijeenbrengen als hun doelen en overtuigingen veranderen (Kuhnert & Lewis, 1987).

Studies wijzen uit dat leiders die transformatieel leiderschapsgedrag vertonen in staat zijn om de waarden en normen van hun volgers op een lijn te brengen, zowel persoonlijke als organisatieveranderingen kunnen promoten en hun volgers kunnen helpen in het overtreffen van hun initiële prestatieverwachtingen (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Ook wordt gesteld dat zij een duidelijke visie voor de toekomst kunnen articuleren, welke gedeeld kan worden met gelijken en

ondergeschikten, dat zij ondergeschikten intellectueel stimuleren en dat zij veel aandacht besteden aan de individuele verschillen tussen mensen (Lowe et al, 1996).

De transformationele leider is iemand die 1) volgers hun niveau van bewustzijn verhoogt over de belangrijkheid en waarde van de gestelde uitkomsten en manieren om die te bereiken; 2) zorgt dat volgers hun eigenbelang ondergeschikt stellen aan het belang van het team, de organisatie of grotere entiteit; 3) verhoogt de behoeften van volgers, binnen de hiërarchie van Maslow (1954), van laag niveau behoeften van veiligheid en zekerheid, naar hoog niveau behoeften van prestatie en zelfactualisatie (Bass, 2008).

Daarnaast zoeken transformationele leiders nieuwe manieren van werken, zoeken ze kansen ondanks de risico's, prefereren zij effectieve antwoorden boven efficiënte antwoorden en zullen zij minder geneigd zijn de status quo te steunen. Transformationeel leiders reageren niet alleen op omstandigheden in de omgeving, zij proberen deze omstandigheden te vormen en creëren (Lowe et al, 1996). Authentieke transformationele leiders dienen hierdoor ook ethisch beleid, procedures en processen te promoten binnen hun organisaties. Zij moeten gecommitteerd zijn aan een helder verwoorde, continu ten uitvoering gebrachte, ethische gedragscode. Deze draagt bij aan het bewerkstelligen van acceptabele standaarden. Zij dienen een organisatiecultuur te cultiveren met een hoge ethische standaard, zodat allen die in de organisatie werken een gedeelde morele standaard hebben (Bass & Steidlmeier, 1999).

De invloed van leiders rust op de perceptie van de volgers over deze leiders. Leiders ontleen hun status aan het geloof dat hun volgers hebben in hen en hetgeen zij doen en bereid zijn hun beslissingen te accepteren (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Het voornaamste beeld van transactioneel leiderschap is dat leiders hun volgers motiveren door het gebruik van niet tastbare aanmoedigingen zoals een beroep doen op hun moraliteit en ethiek, overtuigen en inspireren en door het gebruiken van de organisatiecultuur om de interesses en voorkeuren van volgers op een lijn te kunnen brengen met de visie en doelen van leiders (Kotter, 1997, Vigoda-Gadot & Beerli, 2011).

Er zijn vier dimensies, of ook wel elementen genoemd, van transformationeel leiderschap (Judge & Piccolo, 2004; Bass, 2008, Lowe et al, 1996, Bass & Steidlmeier, 1999).

Charisma of Geïdealiseerde Invloed beschrijft de mate waarin leiders zich gedragen op een bewonderingswaardige wijze, waardoor volgers zich kunnen identificeren met hun leider. Charismatische leiders laten overtuiging zien, nemen standpunten in en spreken de volgers aan op een emotioneel niveau. De leider geeft trots, vertrouwen en respect aan volgers, heeft een gave om te zien wat echt belangrijk is en draagt een missie uit die effectief gearticuleerd wordt.

Inspirationale Motivatie is de mate waarin de leider een inspirerende en aansprekende visie uitspreekt naar zijn of haar volgers. Leiders met inspirationale motivatie dagen volgers uit met hoge standaarden, communiceren optimisme over het behalen van doelen en geven betekenis aan de taak die er voorhanden ligt. Het biedt volgers uitdagingen en geeft betekenis aan het halen van gemeenschappelijke doelen.

Intellectuele Stimulatie is de mate waarin de leider aannames aan de kaak stelt, risico's neemt en ideeën van volgers aantrekt. Leiders met deze eigenschap stimuleren en sporen creativiteit aan en zien zichzelf als onderdeel van dit interactieve, creatieve proces. De leider stimuleert het denken op een nieuwe manier en benadrukt probleemoplossend vermogen en het gebruik van bewijsvoering en argumentatie alvorens een beslissing te maken. Het belichaamt een open dynamiek in processen van evaluatie, visie formulering en patronen van implementatie. Deze openheid helpt volgers om te twijfelen over aannames en om meer creatieve oplossingen te vinden.

Als laatste dimensie wordt *Geïndividualiseerde zorgzaamheid* genoemd. Dit is de mate waarin de leider aandacht geeft aan de individuele behoeften van de volgers, zich opstelt als een coach of mentor naar de volger toe en luistert naar de volgers' zorgen en behoeften. De leider delegeert projecten om ervaring op te kunnen doen, biedt coaching en onderwijs en behandelt elke volger als een gerespecteerd individu. Deze dimensie benadrukt de noodzaak voor altruïsme, als leiderschap meer wil zijn dan autoritaire controle.

Figuur 2 geeft een samenvatting van de verschillende vormen van leiderschap volgens het model van Bass. Hierin wordt ook het element *Laissez-Faire Leiderschap*, of ook wel *Non Leiderschap*, genoemd. Kortgezegd is deze vorm van leiderschap een vorm die ofwel verstoken blijft van leiderschap of waar leiderschap ontweken wordt. Leaders die hoog scoren op dit punt zijn leaders die het maken van beslissingen ontwijken, die twijfelen bij het ondernemen van acties en die er niet zijn als ze nodig zijn (Trottier et al., 2008; Judge & Piccolo, 2004). Ondanks het feit dat laissez-faire leiderschap gelijkenissen toont met *management door uitzondering – passief*, wordt het toch, door een totaal gebrek aan leiderschap, als een aparte vorm gezien, los van de transactionele en transformationele vormen. Gezien het feit dat het hier om non leiderschap gaat is dit element verder niet relevant en is het als zodanig niet meegenomen in dit onderzoek.

Laissez-Faire leiderschap (LF)
Leiders vermijden interveniëren of het accepteren van verantwoordelijkheid van de acties van volgers
+
Elementen van transactioneel leiderschap
Management door uitzonderingen, passief: interenieert alleen wanneer de standaard niet gehaald wordt Management door uitzonderingen, actief: monitort de prestatie van volgers en neemt correctieve acties wanneer afwijkingen zich voordoen. Contingent belonen: maakt duidelijk wat er gedaan moet worden en wisselt psychische en materiele beloningen uit voor geleverde diensten.
+
Elementen van transformationeel leiderschap
Geïndividualiseerde zorgzaamheid: diagnosticeert en verheft de behoeften van elke volger. Geïdealiseerde invloed: wordt een bron van bewondering door volgers, functioneren vaak als rolmodel; vergroot de trots, loyaliteit en het zelfvertrouwen van volgers. Intellectuele stimulatie: stimuleert volgers om de wereld te zien vanuit een nieuw perspectief; stelt oude aannames, geloven en paradigma's ter discussie. Inspirationale motivatie: articuleert op een simpele manier een aantrekkelijke visie en geeft een betekenis en een gevoel van een doel hebben in wat er gedaan moet worden.

Figuur 2: Bernard Bass's Revised Full Range Model of Leadership. uit: Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. Door T. Trottier, M. van Wart & X. Wang (2008).

In het bovenstaande figuur is te zien dat dit model opgebouwd is naar belangrijkheid. Optimale gedragspatronen van leiderschap (gemeten aan het bewerkstelligen van een hoge prestatie) impliceren heel weinig laissez-faire leiderschap, iets meer management door uitzonderingen, een substantieel aandeel van contingent belonen en een nadruk op de transformationele elementen (Trottier et al., 2008).

Verandering

Om te verbeteren moet je veranderen; om perfect te zijn moet je vaak zijn veranderd.
Churchill (1897-1963)

Vandaag de dag, meer dan ooit, moeten organisaties in het publieke domein het hoofd bieden aan een enorme druk om zich aan te passen aan de veranderingen in hun externe omgeving. Deze veranderingen niet doorzetten kan leiden tot een teruggang in publiek en privaat vertrouwen in deze organisaties. Dit is zeker belangrijk in een tijd waarin de omgeving van de publieke organisatie steeds meer lijkt op de omgeving van private organisaties (Schraeder et al, 2004).

In het licht van het bovenstaande kan tevens gesteld worden dat de recente druk om de efficiency van de overheid te verbeteren, zodat zij meer als private entiteiten acteren, gekoppeld aan een steeds kritischer wordende burger, de noodzaak bevestigen voor fundamentele verandering binnen overheidsorganisaties (Schraeder et al, 2004). Het doel hierbij van overheden wereldwijd is om de publieke sector om te vormen van een niet responsieve, paternalistische en bureaucratische sector, naar een klantgedreven, flexibele, kwaliteit georiënteerde en responsieve sector (Currie et al, 2008).

Grootschalige veranderingen binnen overheidsorganisaties zijn echter relatief zeldzaam. Het meest dominerende type verandering neigt naar simpliciteit en is stapsgewijs, leidend tot kleine veranderingen in de interorganisatorische structuur, arbeidsvoorwaarden en informatiesystemen. Wanneer er wel een substantiële verandering plaatsvindt, heeft dit verstrekende gevolgen. Of het nu wel of niet volledig ingevoerd wordt, het trekt een enorme hoeveelheid capaciteit weg bij het management en de administratie en vormt de publieke opinie over overheids capaciteit (Chackerian & Mavima, 2001).

Context

Aan het einde van de 20^e eeuw was in veel landen het post-bureaucratische paradigma van publiek management ingebed. Dit reflecteerde de uitkomst van de hoeveelheid hervormingen bedoelt om te breken met het traditionele model van Webers bureaucratie, Wilsons beleids- en uitvoeringscheiding en Taylors wetenschappelijk management model van organisaties (O'Flynn, 2007). Ten minste ten dele was New Public Management (NPM) een reactie op de gepercipieerde zwakheden van het traditionele bureaucratische paradigma. In de vroege jaren '90 werden de sleutelcomponenten beschreven (O'Flynn, 2007):

- Hands-on professioneel management
- Expliciete standaarden en prestatie metingen
- Grotere nadruk op output
- Ontvlechten van eenheden in de publieke sector
- Grotere competitie in de publieke sector
- Managementstijlen uit de private sector
- Grotere discipline en poverheid in het gebruik van resources

NPM gaf woord aan de publieke opinie dat overheden langzaam, inefficiënt en monopolistisch waren en niet in staat waren om hun doelen te halen. Het NPM paradigma behelsde specifieke aannames over menselijk gedrag welke zich richtte op individualisme, instrumentaliteit en individuele rationaliteit en vanuit daar kwamen nieuwe prestatiegerichte overheden en institutionele en structurele vormen en nieuwe managementdoctrines (O'Flynn, 2007).

Vanuit deze perspectieven kwam een set van kernprincipes welke NPM ondersteunden. Economische markten moesten het model zijn voor relaties in de publieke sector. Beleid, implementatie en de toelevering moesten verdeeld worden en geconstrueerd worden als een serie van contracten. Nieuwe technologieën moesten geïntroduceerd worden, inclusief prestatiecontracten, competitie, marktstimulans en deregulatie (O'Flynn, 2007). Traditioneel gezien zijn overheidsorganisaties gestructureerd voor een directe, hiërarchische controle. De ontwikkelingen als hierboven beschreven hebben een beweging naar controle door contracten teweeggebracht en/of aangemoedigd. Over het algemeen zijn dit interne contracten, waarin managers acteren als vertegenwoordigers voor de ultieme klant, de burger. Indien een verantwoordelijkheid voor een dienst niet direct wordt uitgevoerd, maar door een andere organisatie, moeten de eisen voor de dienstverlening gespecificeerd worden en moeten afspraken gemaakt worden over het nakomen van deze eisen (Stewart & Walsh, 1992).

Dit alles komt echter niet zonder problemen. Dat komt met name door het feit dat de fundamentele waarden van de publieke organisatie worden ondermijnd door competitie en het NPM, door verminderde resources, conflicten tussen individuele eisen en het algemene belang, de erosie van verantwoording en verantwoordelijkheid door fragmentatie en een verhoging van het aantal risico's dat genomen wordt (O'Flynn, 2007).

Het NPM paradigma berustte op economische gronden welke de activiteiten van overheden definieerde. Na twee decennia van experimenteren komen de zwakheden naar boven en in het licht daarvan een nieuwe discussie betreffende publiek management. Een nieuw 'post-competitief' paradigma zou een verandering betekenen, weg van de primaire focus op resultaten en efficiency, naar het behalen van het bredere overheidsdoel van het creëren van publieke waarde.

Publieke waarde wordt omschreven als een multidimensionaal construct – een reflectie van collectief uitgedrukte, politiek gemedieerde voorkeuren gedragen door de burger – niet alleen gecreëerd door uitkomsten maar ook door processen welke vertrouwen en/of eerlijkheid genereren (O'Flynn, 2007).

NPM kan gekarakteriseerd worden als zowel post-bureaucratisch als competitief met een heldere en dominante focus op resultaten. Publieke managers in dit paradigma moesten doelen stellen rondom de bewerkstelling van prestatiedoelstellingen. Publieke organisaties opereren normaal gesproken in een omgeving die wordt gekarakteriseerd door checks en balances, gedeelde macht, uiteenlopende belangen en het primaat van de politiek. Hierdoor is de omgeving van de publieke organisatie complex. Publieke organisaties krijgen daardoor te maken met omstreden prestatie indicatoren en complexe implementatieprocessen (Van der Voet et al., 2015).

In het publieke waarde paradigma hebben publieke managers meerdere doelen, welke niet alleen gericht zijn op het behalen van resultaten, maar ook op het sturen van een netwerk aan toeleveranciers in de zoektocht naar het creëren van publieke waarde, het creëren en onderhouden van vertrouwen en het reageren op de collectieve voorkeuren van de burger in samenspel met die van klanten (O'Flynn, 2007). Kortgezegd verandert de focus van managers van resultaten naar relaties.

Figuur 3 laat zien welke verschillen er zijn tussen NPM en Publieke waarde management (PVM – Public Value Management)

	New Public Management	Public Value Management
Karakterisering	Post-Bureaucratisch, Competitieve Overheid	Post-Competitief
Dominante focus	Resultaten	Relaties
Managementdoelen	Behaal overeengekomen prestatiedoelen	Meerdere doelen, als reageren op burger/gebruiker voorkeuren, vernieuwen van mandaten en verteouwen door kwaliteitsservices, het sturen van netwerken
Definitie van het publieke belang	Individuele voorkeuren worden gecombineerd	Collectieve voorkeuren worden uitgedrukt
Prestatiedoel	Management van input en output om economisch en responsief te zijn naar klanten	Meerdere doelen worden nagestreefd. Onder andere service output, vertrouwen en legitimiteit
Dominant model voor verantwoording	Verantwoording naar boven via prestatiecontracten, naar buiten naar de klant via marktmechanismen	Meerdere verantwoordingssystemen, inclusief burgers als opzichter van de overheid, klanten als gebruikers en belastingbetalers als financiers
Voorkeur systeem van toelevering	Private sector of strak gedefinieerde, dichtbij zijnde overheidsagentschap	Een menu aan alternatieven die pragmatisch geselecteerd worden

Figuur 3: Paradigma's van Publiek management. Uit: From New Public Management to Public Value: paradigmatic Change and Managerial Implications. Door: J. O'Flynn (2007).

Moderne publieke organisaties worstelen in een wereld van snelle veranderingen en ontwikkelingen. Doorbraken in technologie, sterkere behoeften naar overheden om moderne samenlevingen te plannen en vormen en verhoogde verwachtingen van overheidsorganisaties en agentschappen vinden plaats in een globaliserende en innovatieve omgeving. Vanuit een publiek management perspectief leiden deze veranderingen tot een cultuur van open besluitvorming welke ambtenaren aanspoort om innovatief te zijn en creatieve ideeën te genereren. Vaak moeten deze taken en dit gedrag voorbij de formele vereisten gaan van de traditionele bureaucratische machine (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011).

De huidige trend, onderschreven door PVM, waarin publieke leiders en managers contracten en netwerken managen, laat een betekenisvol afscheid zien van het leiden van grote, gecentraliseerde, hiërarchische instituties waarin de leider zijn volgers begeleid die op hen beurt medewerkers zijn van hun organisaties (Van Slyke & Alexander, 2006).

Echter, veel van de drijfveren voor verandering in de publieke sector passen nog steeds bij de NPM gedachte om meer effectiviteit en efficiëntere publieke organisaties te creëren (Kuipers et al., 2014).

Vormen van verandering

Vanuit de literatuur zijn een tweetal dominante vormen van verandering te definiëren: *geplande verandering* en *opkomende verandering* (Van der Voet et al., 2015; Kuipers et al., 2014).

Geplande verandering

Geplande processen van verandering zijn programmatische veranderingen die top-down worden doorgevoerd. Het begint met de definitie van de (ongewenste) huidige situatie. Vanuit deze situatie

wordt een beeld gevormd van de (gewenste) toekomstige situatie. Resultaten worden vooraf gepland. Ze worden gedreven door management en worden gekarakteriseerd door gedetailleerde doelen welke worden geformuleerd voordat het implementatieproces begint. Conflicten moeten hierdoor vooraf worden beslecht.

Er is echter ook kritiek op deze manier van verandering (By, 2007). Ten eerste wordt gesteld dat dit type verandering gericht is op incrementele en op kleine schaal uitgevoerde veranderingen en om die rede niet toepasbaar in situaties die snelle en transformationele verandering nodig hebben. Ten tweede gaat het uit van de aanname dat organisaties handelen onder constante omstandigheden, dat zij kunnen bewegen in een vooraf geplande manier van een stabiele staat naar een volgende stabiele staat. De huidige, snel veranderende omgeving verzwakt in steeds meerdere mate dit uitgangspunt. Ten derde negeert deze manier van veranderen situaties waarin een meer directieve aanpak genoodzaakt is, bijvoorbeeld in een crisis. Als laatste gaat geplande verandering ervan uit dat alle stakeholders in een verandering gewillig zijn en belang hebben bij het invoeren van de verandering. En dit is vaak niet het geval.

In een complexe omgeving, zoals degene waarin overheidsorganisaties zich bevinden, wordt echter toch de voorkeur gegeven aan een geplande verandering, met name om weerstand te voorkomen. De mate van complexiteit beïnvloedt ook de haalbaarheid van de verandering. Afhankelijkheden en tegenstrijdige belangen in de omgeving van de organisatie maken het moeilijk om operationele, gedragen veranderobjectieven te formuleren welke centraal staan in een geplande verandering (Van der Voet et al., 2015).

Opkomende verandering

Opkomende veranderingen zijn veranderingen die meer afhangen van de participatie van medewerkers en komen tot stand via een bottom-up constructie. Gedetailleerde veranderingsdoelen worden niet geformuleerd aan het begin van het proces, maar komen naar boven en evolueren gedurende het veranderproces (Van der Voet et al., 2015). Uitkomsten zijn echter daarom slecht te meten, waardoor het lastig is om te bepalen of verandering succesvol is geweest.

Verandering moet in deze benadering niet gezien worden als een lineair proces binnen een gegeven tijdsbestek (By, 2007). Het is een continue, niet gelimiteerd aan tijd zijnde proces van aanpassing aan veranderende omstandigheden en condities. Deze aanpak benadrukt de onvoorspelbare natuur van verandering. Verandering wordt in dit proces niet alleen gezien als een methode om organisatiestructuren en –gebruiken te veranderen, maar ook als een proces van leren. Het is de onzekerheid van zowel de interne als externe omgeving die deze vorm van verandering steekhoudender maakt dan geplande verandering.

Ordes van verandering

Verandering kan plaatsvinden in een organisatie op het breedste, conceptuele niveau, bijvoorbeeld een verandering in de cultuur van een organisatie, tot op het engste en meest concrete niveau, bijvoorbeeld het vervangen van een machine of persoon in de organisatie (Mintzberg & Westley, 1992).

Vanuit een (nog) breder perspectief is in de literatuur over verandering een onderscheid te maken tussen drie ordes van verandering (Kuipers et al., 2014). Verandering van de eerste orde, welke gelimiteerd zijn tot een subsysteem of organisatieproces kunnen gevonden worden in de introductie van nieuwe accountingsystemen of bijvoorbeeld prestatie metingen. Deze veranderingen hebben geen effect op het primaire organisatieproces en ofschoon ze in een gehele sector kunnen worden geïntroduceerd, veranderen ze over het algemeen niet de organisatie of sector als geheel.

Veranderingen van de tweede orde zijn veranderingen die impact hebben op de organisatie als geheel en kunnen gevonden worden in onder andere reorganisaties. Hierbij gaat het meer om de verandering van cultuur, klimaat en andere gedragsfactoren welke afwijken van de veranderingen van de eerste orde, welke meer gaan over structuur.

Veranderingen van de derde orde zijn veranderingen die beschreven worden als hervormingen in het algemeen en sectorspecifieke hervormingen, zoals de hervorming van het zorgstelsel. Andere hervormingen in deze orde betreffen privatisering en het samenvoegen van overheidsorganisaties. Deze hervormingen variëren in vorm en methode, maar normaal gesproken worden zij gerechtvaardigd als een manier om grotere efficiency, effectiviteit en response te bereiken (Chackerian & Mavima, 2001).

In de onderstaande figuur wordt een beschrijving gegeven van de verschillende ordes van verandering binnen organisaties

Orde	Beschrijving
1 ^e Substelsysteem	<ul style="list-style-type: none"> - Aanpassing van systemen of structuren - Vindt plaats in een onderdeel van de organisatie of subsysteem - Is incrementeel
2 ^e Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Transformationele verandering - Beweging in kernparadigma's van de organisatie - Behelst de gehele organisatie - Volledige systeemverandering
3 ^e Sector	<ul style="list-style-type: none"> - Identiteitsverandering - Verandering over organisaties heen - Verandering gaat over specifieke grenzen van organisatie heen - Heeft effect op veel organisaties/sectorbrede verandering

Figuur 4: 'Orders' of change. Uit: The Management of change in Public Organisations: A Literature Review. Door: Kuipers et al (2014).

Binnen deze ordes worden reorganisaties frequent gebruikt om verandering teweeg te brengen, omdat het een hervorming is die begrepen wordt en waarschijnlijk ook geadopteerd wordt door de omgeving. Gegeven de politieke overeenstemming over reorganisaties, gecreëerd door tijdslimieten en lage, incrementele implementatiekosten, is het niet verrassend dat structurele reorganisaties wijdverspreid en snel geïmplementeerd worden, ook binnen de publieke sector (Chackerian & Mavima, 2001).

Stappen binnen verandering

De huidige turbulente omgeving zorgt voor een urgente noodzaak voor leiderschap om de noodzakelijke veranderingen door te voeren (Currie et al, 2008). Topleiders moeten de rol van voornaamste architect van het veranderproces op zich nemen. Leiders moeten de vaardigheden hebben in veranderprocessen als zij succesvol willen acteren als vertegenwoordiger van de verandering en anderen willen motiveren om te volgen (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

In de publieke sector moeten leiders werken met veranderingen die plaatsvinden in zowel de interne als de externe omgeving. Zij worden steeds meer gevraagd om zowel transactionele als transformationele activiteiten te laten zien om organisatiestructuren, processen en culturen te veranderen en om institutionele capaciteit te creëren door strategisch management van mensen, programma's en partnerschap. Wat deze veranderingen compliceert zijn activiteiten die van belang zijn voor democratisch governance. Hierbij gaat het om de focus op personeelsplanning gezien de

demografische veranderingen en organisatorisch aanpassen aan een altijd veranderende omgeving, gevormd door veiligheidsissues en technologische en economische veranderingen.

Deze veranderingen zorgen ervoor dat leiders niet alleen een visie moeten articuleren, maar ook rekening moeten houden met een verscheidenheid aan implementatie issues, onder andere het mobiliseren van steun, het coördineren van functies over tijd, locatie en partners en het institutionaliseren van verantwoording (Van Slyke & Alexander, 2006).

Het groeiende debat over hervormingen in de publieke sector heeft tegelijkertijd de rol van leiderschap en de contributie die dit heeft op geplande verandering belicht. Publieke managers als professionele leiders van overheidsorganisaties worden in steeds meer mate gevraagd om activiteiten te ontplooiën welke organisatiestructuren opnieuw opbouwen, processen verbeteren en constructieve culturen creëren voor zowel ambtenaren als burgers. Een van de belangrijkste uitdagingen van publieke organisaties vandaag de dag is om effectief leiderschap te bewerkstelligen, een die de publieke belangen kan maximaliseren en dit doet op een zeer krap budget (Vigoda-Gadot & Beerli, 2011).

Er zijn vele theorieën over de verschillende stappen die genomen dienen te worden binnen een verandering. De nadruk ligt hierbij sterk op leiderschap, omdat leiderschap en dan met name transactioneel leiderschap, wordt gezien als het sleutelement binnen veranderingen (Bass, 2008; Kuhnert & Lewis, 1987; Trottier, et al., 2008). Er zijn echter conflicterende zienswijzen over de oorzaken van verandering en dan met name de rol van management hierin (Fernandez & Rainey, 2006). Desondanks deze conflicterende zienswijzen, zijn velen het erover eens dat managers of leiders daadwerkelijk verandering teweeg kunnen brengen in hun organisaties.

Het proces van verandering verloopt zelden lineair en stappen die genomen worden binnen een verandering kunnen verschillende invloeden hebben op verschillende momenten en onderdelen van de verandering. Hieronder worden acht stappen omschreven, op basis van een zeer uitgebreide literatuurstudie en vanuit het perspectief van de publieke sector (Fernandez & Rainey, 2006).

1. Zorg voor de noodzaak

Grote veranderingen worden het best gestimuleerd door een gepercipieerde of reële crisis, welke dient als een trigger, en door leiderschap dat zorgvuldige aandacht geeft aan acceptatie. Dit betreft vertegenwoordigers van verandering die de huidige staat van de organisatie en haar cultuur diagnosticeert en die een visie vasthoudt van de gewenste toekomstige staat (Brooks, 1996).

Leiders dienen de noodzaak voor verandering te verifiëren en overtuigend te communiceren. Het is wijdverspreid geaccepteerd dat communicatie een sleutelement is binnen elke verandering en dat het niet communiceren over het algemeen resulteert in onzekerheid en angst over de toekomst (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Onderzoek wijst uit dat binnen de implementatie van geplande verandering het over het algemeen noodzakelijk is dat leiders andere leden van de organisatie en belangrijke stakeholders overtuigen van de noodzaak tot verandering. Hierbij is het van belang een goede visie te vormen. Een visie presenteert een beeld van de toekomst welke makkelijk te communiceren is en welke organisatieleden aantrekkelijk vinden (Kotter, 1997). Het geeft overal een richting voor het veranderproces en dient als een fundament om specifieke strategieën te ontwikkelen. Visie wordt ook wel de ziel van een organisatieverandering genoemd (Mintzberg & Westley, 1992).

Binnen de publieke sector proberen leiders tevens gebruik te maken van mandaten, politieke 'windows of opportunities' en externe invloeden om de noodzaak voor verandering te verifiëren en te communiceren (Fernandez & Rainey, 2006).

2. Zorg voor een plan

Leiders moeten een actieplan of strategie ontwikkelen voor het implementeren van veranderingen. Het nieuwe idee of de visie moet getransformeerd worden naar een actieplan of strategie met doelen en plannen om deze doelen te behalen. Deze strategie fungeert als een route voor de organisatie. Het geeft richting aan hoe te komen tot de gewenste staat door het identificeren van obstakels en een oplossing te bieden voor deze obstakels. De visie dient hierin leidend te zijn (Kotter, 1997).

Binnen de publieke sector zijn er twee aspecten welke cruciaal lijken voor organisatieverandering, te weten de helderheid of mate van specificiteit van de strategie en de mate waarin de strategie rust op betrouwbare, causale theorie. Met dit laatste wordt bedoeld de link tussen het initiatief dat geïmplementeerd wordt en de gewenste uitkomsten. Helderheid van doelen bewerkstelligt op haar beurt de standaard van verantwoording, omdat een ieder begrijpt wat er verwacht wordt en daardoor in mindere mate de neiging ontstaat om af te wijken of de verandering te ondermijnen (Fernandez & Rainey, 2006).

3. Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand

Leiders moeten interne steun voor verandering opbouwen en weerstand reduceren, onder andere door wijdverspreide participatie in het veranderproces. De urgentie van de verandering speelt hierbij een grote rol. Wanneer de urgentie niet hoog genoeg is, kan het veranderproces niet succesvol zijn (Kotter, 1997).

Gedurende tijden van verandering is het van belang dat de leiders van de organisatie een sfeer creëren van psychologische veiligheid voor alle individuen. Individuen moeten betrokken worden om voor henzelf te kunnen bepalen wat zij vinden van de nieuwe waarden en overtuigingen, om consequenties voor henzelf te kunnen onderzoeken, te ontdekken hoe zij persoonlijk een bijdrage kunnen leveren aan de verandering (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). In de publieke sector is participatie van specifiek belang, omdat ambtenaren van nature risicomijdend zijn en dus zekerheid zoeken (Fernandez & Rainey, 2006).

4. Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement

Een individu of groep binnen de organisatie moet de verandering promoten. Wanneer het een individu betreft, dan dient dit een vertegenwoordiger van de verandering te zijn of een strategisch geplaatste leider, de zogenaamde 'fixer'. Vaak zijn dit gerespecteerde individuen die momentum en betrokkenheid creëren.

Indien het een groep is dan geven zij legitimiteit aan de verandering en bieden zij de resources en emotionele steun die nodig is voor leden van de organisatie om te veranderen (Kotter, 1997).

Voor de publieke sector geldt dat er voldoende bewijzen zijn betreffende het feit dat wanneer een individu of een groep de steun en betrokkenheid heeft van het topmanagement, dit een essentiële rol speelt in het succes van de verandering. Daarnaast heeft verandering in de publieke sector de medewerking nodig van topambtenaren en politieke leiders. De noodzaak voor leiderschapscontinuïteit en stabiliteit zorgt voor specifieke uitdagingen in de publieke sector, wegens de frequente en snelle wisselingen van (met name politieke) leiders in vergelijking met de private sector (Fernandez & Rainey, 2006). Het gevolg hiervan is dat vaak topambtenaren belast worden met het doorvoeren van de verandering, omdat zij minder vaak en minder snel wisselen.

5. Bouw externe steun

Leiders moeten steun ontwikkelen van politieke opzichters en de belangrijkste, externe stakeholders. Dit geldt zowel voor de private als de publieke sector. De impact van deze actoren op de uitkomst

van verandering komen deels door hun mogelijkheden om statutaire veranderingen op te leggen en de controle te hebben over resources voor de publieke organisatie.

Publieke agentschappen hebben vaak meerdere politieke belanghebbenden die elk hun eigen doelen nastreven en zij hebben vaak zwakke banden met topambtenaren. Ondanks deze uitdagingen moeten publieke managers vaardigheden tonen in het bewerkstelligen van steun van machtige, externe factoren (Fernandez & Rainey, 2006).

6. Zorg voor resources

Een vrij consistent geluid binnen de theorie is dat veranderingen niet goedkoop zijn en tevens niet zonder trade-offs. Geplande organisatorische verandering behelst een herziening van de allocatie van resources naar een sloot aan nieuwe activiteiten zoals het ontwikkelen van een plan of strategie, het communiceren van de noodzaak tot verandering, het trainen van medewerkers, het herstructureren van de organisatie en het testen van en experimenteren met innovaties (Fernandez & Rainey, 2006).

Daarnaast vindt verandering veelal een oorsprong in de noodzaak tot het verbeteren van de prestaties van een organisatie. Onderzoek wijst uit dat er een positieve correlatie bestaat tussen resources en het verbeteren van de organisatieprestatie. Hierbij wordt gesteld dat financiële resources een positief effect hebben op de tastbare resources, zoals mensen en middelen, welke weer een positief effect hebben op de organisatieprestatie (Boyne, 2003).

7. institutionaliseer verandering

Bijna alle veranderingen binnen organisaties behelzen veranderingen in het gedrag van de leden van de organisatie. Managers en medewerkers moeten de verandering effectief institutionaliseren. Medewerkers moeten dit op de korte termijn leren en er routine in krijgen, leiders moeten ze institutionaliseren over de lange termijn zodat nieuwe patronen in gedrag de oude zullen vervangen.

Leiders moeten de vaardigheden hebben om van oude waarden af te zien en anderen te helpen hetzelfde te doen, omdat deze waarden niet in lijn zijn met de huidige, gedeelde visie van toekomstige organisatiearrangementen (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Voor wat betreft de tijdsspanne waarin de verandering moet worden geïnstitutionaliseerd zijn de meningen verdeeld (Fernandez & Rainey, 2006). Sommigen benadrukken dat om verandering te kunnen overnemen en internaliseren, er een langzaam en/of incrementeel proces moet plaatsvinden om momentum te kunnen opbouwen en om zo de voordelen van de verandering zichtbaar te kunnen maken (Kotter, 1997). Anderen stellen juist dat een snelle invoering van verandering weerstand en een afwachtende houding kan voorkomen. Door de snelle wisselingen in politieke macht bieden beide opties uitdagingen in de publieke sector (Fernandez & Rainey, 2006).

8. Streef naar veelomvattende verandering

Leiders moeten een integratieve, veelomvattende aanpak van verandering ontwikkelen. Om fundamentele verandering in gedrag te kunnen bewerkstelligen, moeten leiders systemische veranderingen doorvoeren in de subsystemen van de organisatie. Deze moeten in lijn gebracht worden met de gewenste staat en overal doorgevoerd worden wil dit genoeg kracht genereren voor een organisatorische verandering.

Hierbij moet gesteld worden dat begrip van de structuren en natuur van deze subsystemen en de manier waarop deze met elkaar gelinkt zijn nodig is, omdat anders dit kan resulteren in bijkomende kosten en een langere implementatieperiode. Denk hierbij aan het veranderen van houding en gedrag naar meer teamwerk en participatie, zonder daarbij de organisatiestructuur aan te passen (Fernandez & Rainey, 2006).

3. Onderzoeksdesign

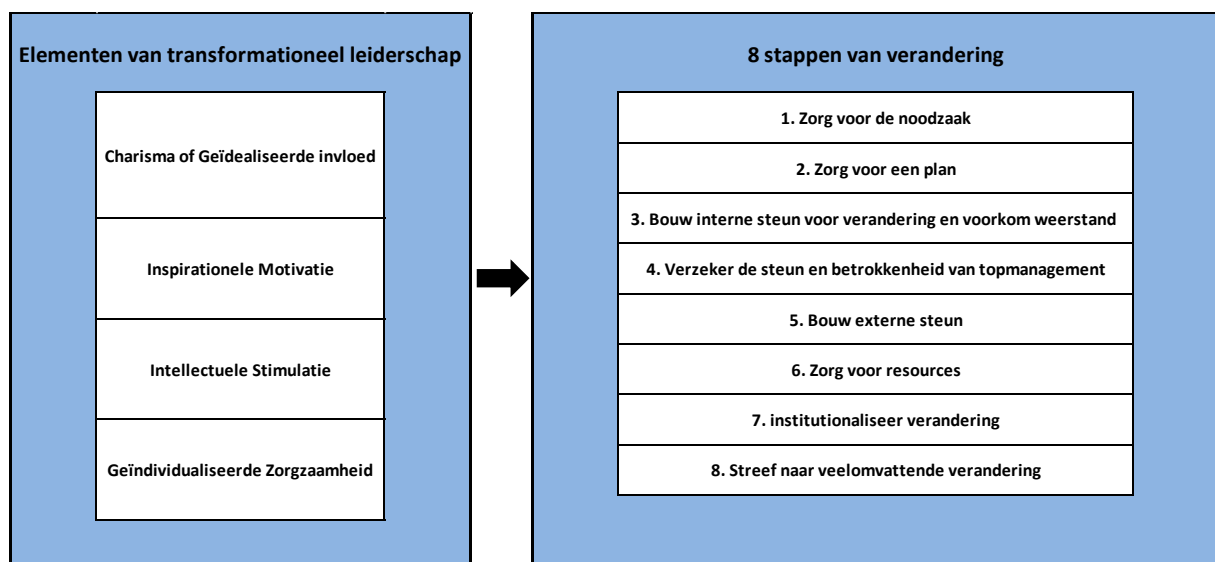
Conceptueel model

In dit onderzoek wordt het concept van transformationeel leiderschap gebruikt om te onderzoeken welke invloed dit heeft op de acht stappen van verandering binnen de context van een overheidsorganisatie, aangezien transformationeel leiderschap wordt gezien als de belangrijkste succesfactor voor een verandering. Hierbij worden de vier elementen als beschreven door Bass (2008) als uitgangspunt genomen: *Charisma of Geïdealiseerde Invloed*, *Inspirationale Motivatie*, *Intellectuele Stimulatie* en *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid*.

Vanuit de literatuur wordt beschreven dat transformationeel leiderschap vaak, zo niet altijd, genoemd wordt in samenhang met verandering. Leiders die opereren vanuit het concept transformationeel leiderschap hebben hierbij vanuit verschillende elementen invloed op deze veranderingen. Daarnaast is beschreven welke verschillende vormen van verandering er zijn, de context waarbinnen verandering plaatsvindt binnen het publieke domein en hoe het proces van verandering precies verloopt. Hierbij worden, onderbouwd door een literatuurstudie, acht stappen van verandering binnen de context van een overheidsorganisatie, omschreven door Fernandez & Rainey (2006): *1. Zorg voor de noodzaak*, *2. Zorg voor een plan*, *3. Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand*, *4. Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement*, *5. Bouw externe steun*, *6. Zorg voor resources*, *7. institutionaliseer verandering* en *8. Streef naar veelomvattende verandering*.

Door de samenhang tussen transformationeel leiderschap en verandering en het definiëren van de te nemen stappen binnen verandering, kan gekeken worden welke invloed de elementen van transformationeel leiderschap hebben op de stappen van verandering binnen de context van een overheidsorganisatie.

Figuur 5 geeft het conceptueel model weer wat ten grondslag ligt aan dit onderzoek.



Figuur 5: Conceptueel model

Vanuit het conceptueel model zal per veranderstap de perceptie worden gemeten of en welke invloed de vier elementen van transformationeel leiderschap hierop hebben.

Methodologie

Met het concept *Verandering* wordt geanalyseerd welke percepties er zijn over de invloed die de verschillende elementen van transformationeel leiderschap hebben hierop. Dit wordt gedaan door het bovenstaande conceptueel model te toetsen. Deze invloed wordt gemeten aan de hand van bronnenonderzoek en reflectieve, semigestructureerde interviews. Het betreft hier dus een kwalitatief onderzoek.

De empirie in dit onderzoek is aan de hand van bronnenonderzoek en interviews in kaart gebracht. De periode waarop dit onderzoek betrekking heeft is de periode tussen de aankondiging van de verandering, oktober 2013, en de start van de nieuwe organisatie, dus de datum waarop de veranderingen doorgevoerd moesten zijn, te weten april 2015.

Voor het bronnenonderzoek is gebruik gemaakt van verschillende stukken met betrekking tot de verandering binnen de organisatie, waaronder de Lange Termijn Spoor Agenda (LTSA), besluitstukken betreffende de structurele bezuinigingen van de Rijksoverheid als ook de adviesaanvraag en reductievoorstellen als ingediend door de managers bij de Ondernemingsraad (OR) van de organisatie en eventueel daaruit voortvloeiende stukken zoals verslagen van bijeenkomsten en de reactie van de OR op deze adviesaanvraag, als ook het Ondernemingsbesluit. Ook zijn stukken gebruikt die betrekking hebben op het leiderschapsprogramma binnen de organisatie, onder andere het leiderschapsprofiel en de hieraan verbonden (inhoudelijke) trainingen.

Deelnemers

Er zijn in totaal eenentwintig interviews afgenomen, variërend in lengte van een tot anderhalf uur, binnen drie verschillende afdelingen in de organisatie. De drie afdelingen zijn Veiligheid, Infrabeschikbaarheid en Incidentenbestrijding. Van deze afdelingen zijn de drie leidinggevenden, die aan het hoofd stonden van de verandering, geïnterviewd. Daarnaast zijn binnen de drie afdelingen verschillende leden van het managementteam geïnterviewd.

Binnen de afdeling Veiligheid zijn twee managers, een beleidsadviseur (voormalig manager in de oude structuur) en een coördinator Incidentonderzoek (voormalig manager in de oude structuur) geïnterviewd. Binnen de afdeling Infrabeschikbaarheid zijn vijf managers en een beleidsadviseur (voormalig manager in de oude structuur) geïnterviewd. Voor de afdeling Incidentenbestrijding zijn vier managers en een beleidsadviseur (voormalig manager in de oude structuur) geïnterviewd. Daarnaast zijn twee leden van respectievelijk de Onderdeelscommissie (OC) Asset Management en de (Regionaal) Onderdeelscommissie (ROC) Verkeersleiding geïnterviewd welke beiden nauw betrokken zijn geweest bij de plannen omtrent de genoemde afdelingen. Als laatste is de beleidsadviseur HRM, belast met het leiderschapsprogramma binnen de organisatie, geïnterviewd.

Deelnemers zijn gekozen op basis van hun (oude) positie als leidinggevende binnen de organisatie en het feit dat zij allen op een wijze betrokken zijn geweest bij de verandering. Dit maakt het voor hen mogelijk om hun perceptie te geven over de te onderzoeken elementen. Daarnaast is gekozen voor twee leden van de medezeggenschap, omdat zij een perceptie kunnen bieden vanuit hun positie als vertegenwoordiger van medewerkers. De beleidsadviseur HRM is geïnterviewd, omdat zij in haar positie in staat is om vanuit een organisatie breed perspectief een perceptie te geven over de te onderzoeken elementen.

De afgenomen interviews waren reflectief en semigestructureerd. Tijdens de interviews zijn de geïnterviewden meegenomen in de verschillende definities van de vier elementen van transformationeel leiderschap als ook de definities van de acht stappen van verandering. Dit is

gedaan door hen een overzicht te geven van de acht stappen van verandering, als ook de definitie van de vier elementen van transformationeel leiderschap. Zie hiervoor bijlage 2. Op basis van deze definities en hun eigen ervaringen tijdens de verandering, heeft een reflectief interview plaatsgevonden. Hierin heeft de onderzoeker gesprekken gevoerd waarin werd gevraagd een beeld te geven van de verandering zoals die plaats heeft gevonden op basis van de hen voorliggende acht stappen. Vervolgens is hen gevraagd naar hun perceptie op de invloed van de vier elementen van transformationeel leiderschap binnen deze verandering. De percepties van de geïnterviewden zijn vervolgens getoetst aan de hand van (on)gevraagde voorbeelden vanuit de praktijk van de verandering.

Van alle interviews is een verslag gemaakt, welke ter goedkeuring is voorgelegd aan de geïnterviewden. Dit is gedaan om de objectiviteit van de onderzoeker te waarborgen. Omdat interpretaties van de onderzoeker van hetgeen er gezegd is kunnen leiden tot een niet representatieve uitslag (Van Thiel, 2009), is voor deze opzet gekozen.

Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te kunnen bewerkstelligen is gebruik gemaakt van bronnenonderzoek en reflectieve, semigestructureerde interviews. Echter, in dit onderzoek staat de perceptie van mensen centraal, welke door bijvoorbeeld ervaringen kan veranderen, waardoor er mogelijk bij vervolgonderzoek andere uitkomsten worden gezien (Van Thiel, 2009). De onderzoeker is zich bewust van het feit dat dit druk legt op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Door de interviews semigestructureerd te maken en bewust de deelnemers uit te kiezen op basis van hun positie, heeft de onderzoeker getracht deze druk deels weg te nemen.

De drie eerder genoemde afdelingen zijn allen verschillend van aard, dat wil zeggen, hoewel zij opereren binnen dezelfde organisatie, hebben zij verschillende structuren, actoren en externe factoren welke van invloed zijn op de manier waarop zij werken en de visie die daarbij hoort. Daar waar de afdeling Veiligheid vooral opereert vanuit een interne stafpositie, met een paar uitzonderingen daargelaten, met invloedrijke externe stakeholders als de Inspectie voor Leefomgeving en Transport (IL&T), hebben de afdelingen Infrabeschikbaarheid en Incidentenbestrijding een meer operationeel karakter. Daarbij is het verschil tussen deze twee afdelingen dat de afdeling Infrabeschikbaarheid vooral een operationele rol op afstand heeft en Incidentenbestrijding een operationele rol direct buiten, dus letterlijk op het spoor.

De onderzoeker realiseert zich dat de organisatie veel meer afdelingen heeft dan de hier onderzochte afdelingen. Echter, door verschillende afdelingen te nemen, welke op verschillende wijzen opereren binnen de organisatie, poogt de onderzoeker de externe validiteit van het onderzoek te vergroten. Het is aan te nemen dat door deze verschillende afdelingen te onderzoeken, welke binnen de organisatie op verschillende niveaus aanwezig zijn, de onderzoeker in staat is een goede steekproef te doen en representatieve uitkomsten voor de interne organisatie te bewerkstelligen. Daarmee pretendeert de onderzoeker niet te zeggen dat dit onderzoek extern valide is. Het is namelijk aan te nemen, op basis van het feit dat er vele factoren zijn die een rol spelen bij het succesvol leiden van veranderingen, zoals context en externe en interne omgeving, dat binnen andere overheidsorganisaties sprake kan zijn van een andere uitkomst dan welke in dit onderzoek naar voren komt.

Op basis van de literatuur zijn de variabelen en de daar bijhorende indicatoren vastgesteld, dit om de interne validiteit te waarborgen. Hieronder volgt een opsomming van deze variabelen en bijbehorende indicatoren. Op basis hiervan is het onderzoek uitgevoerd. De variabelen die gemeten worden in dit onderzoek, worden gemeten aan het einde van een verandertraject. Dit wil zeggen, op het moment dat de structurele verandering is doorgevoerd en de acties en stappen zichtbaar zijn.

Onafhankelijke variabele: transformationeel leiderschap

Vanuit de theorie wordt transformationeel leiderschap gedefinieerd vanuit het gedrag van de leider. Hierbij gaat het vooral om het motiveren van volgers op basis van hun intrinsieke motivatie. Transformationeel leiderschap heeft vanuit de theorie vier elementen die beschrijven welk gedrag de transformationeel leider vertoont (Judge & Piccolo, 2004; Bass, 2008, Lowe et al, 1996, Bass & Steidlmeier, 1999). Binnen deze elementen zijn vanuit de theorie indicatoren gedefinieerd, welke hieronder zijn beschreven.

Charisma of Geïdealiseerde Invloed beschrijft de mate waarin leiders zich gedragen op een bewonderingswaardige wijze, waardoor volgers zich kunnen identificeren met hun leider. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Overtuiging: de mate waarin de leider overtuiging laat zien.
- Standpunt innemen: de mate waarin de leider standpunten inneemt.
- Missie: de mate waarin door de leider een heldere missie effectief wordt uitgesproken.

Indicator: De perceptie op de invloed van *Charisma of Geïdealiseerde Invloed* op de acht stappen van verandering.

Inspirationale Motivatie beschrijft de mate waarin de leider een inspirerende en aansprekende visie uitspreekt naar zijn of haar volgers. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Visie: de mate waarin de leider een heldere visie uitspreekt.
- Betekenisgeving: de mate waarin de leider betekenis geeft aan de doelen die volgers hebben.
- Hoge standaard: de mate waarin de leider een hoge standaard verwacht van zijn volgers.
- Optimisme: de mate waarin de leider, al dan niet positief, communiceert over het behalen van doelen.

Indicator: De perceptie op de invloed van *Inspirationale Motivatie* op de acht stappen van verandering.

Intellectuele Stimulatie is de mate waarin de leider aannames aan de kaak stelt, risico's neemt en ideeën van volgers aantrekt. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Creativiteit: de mate waarin de leider creativiteit en het denken op een nieuwe manier aanspoort.
- Open dynamiek: de mate waarin de leider een open dynamiek stimuleert, een waarin evaluatie, visieformulering en patronen van implementatie ter discussie kunnen worden gesteld.

Indicator: De perceptie op de invloed van *Intellectuele Stimulatie* op de acht stappen van verandering.

Geïndividualiseerde zorgzaamheid is de mate waarin de leider aandacht geeft aan de individuele behoeften van de volgers, zich opstelt als een coach of mentor naar de volger toe en luistert naar de volgers' zorgen en behoeften. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Zorgzaamheid: de mate waarin de leider zijn volgers coacht en begeleidt.
- Individualiteit: de mate waarin de leider oog heeft voor individuele ontwikkeling en ervaring van volgers.

Indicator: De perceptie op de invloed van *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* op de acht stappen van verandering.

Afhankelijke variabele: de acht stappen van verandering

Vanuit de theorie zijn er verschillende manieren om een verandering te bewerkstelligen. Echter, de verschillende theorieën laten overlappings zien, waardoor het mogelijk wordt om acht specifieke stappen te definiëren met een toespitsing naar het publieke domein (Fernandez & Rainey, 2006). Deze stappen hoeven niet per definitie ook in de volgorde te worden uitgevoerd waarin ze genoemd worden. Echter alle stappen hebben invloed op elkaar binnen de verandering en kunnen hierin zowel een negatieve invloed hebben, als stappen niet of onvoldoende worden uitgevoerd, en een positieve invloed (Fernandez & Rainey, 2006). De acht stappen inclusief hun indicatoren zijn hieronder beschreven.

1. Zorg voor de noodzaak

Onderzoek wijst uit dat de implementatie van geplande verandering het over het algemeen nodig heeft dat leiders andere leden van de organisatie en belangrijke stakeholders overtuigen van de noodzaak tot verandering. Hierbij is het van belang een goede visie te vormen. De theorie stelt tevens dat grote veranderingen het beste worden gestimuleerd door een gepercipieerde of reële crisis, welke dient als een trigger. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Noodzaak: de perceptie op de noodzaak van de verandering.
- Communicatie: de mate waarin de leider de noodzaak tot verandering communiceert.
- Verificatie: de mate waarin de leider de noodzaak tot verandering verifieert.

Indicator: De perceptie op de noodzaak van de verandering.

2. Zorg voor een plan

Leiders moeten een actieplan of strategie ontwikkelen voor het implementeren van veranderingen. Hierbinnen zijn twee elementen specifiek voor de publieke sector van belang: de helderheid of mate van specificiteit van het actieplan of de strategie en de manier waarop deze gelinkt is aan de gewenste uitkomsten. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Helderheid of mate van specificiteit van het actieplan of de strategie: de mate waarin helder is wat het actieplan of de strategie van de leider is.
- Causale theorie: de mate waarin het actieplan of de strategie gelinkt is aan de gewenste uitkomsten.

Indicator: De perceptie op de mate van helderheid en causale theorie van het veranderplan.

3. Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand

Leiders moeten interne steun voor verandering opbouwen en weerstand reduceren. Hierbij is het volgende onderdeel van belang:

- Participatie: de mate waarin volgers de mogelijkheid hebben om te participeren in de verandering, dat wil zeggen, zij invloed kunnen uitoefenen op de visievorming, planvorming en uitvoering van de verandering.

Indicator: De perceptie op de mate van participatie.

4. Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement

Een individu of groep binnen de organisatie moet de verandering promoten. Wanneer het een individu betreft, dan dient dit een vertegenwoordiger van de verandering te zijn of een strategisch geplaatste leider. Indien het een groep is dan geven zij legitimiteit aan de verandering en bieden zij de resources en emotionele steun die nodig is voor leden van de organisatie om te veranderen. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Betrokkenheid: de mate van betrokkenheid voor de verandering vanuit het topmanagement van de organisatie.
- Medewerking: de mate waarin de (Rijks)overheid medewerking biedt aan de verandering.

Indicator: De perceptie op de mate van steun en betrokkenheid voor de verandering van het topmanagement.

5. Bouw externe steun

Leiders moeten steun ontwikkelen van politieke opzichters en de belangrijkste, externe stakeholders. Publieke agentschappen hebben vaak meerdere politieke belanghebbenden die elk hun eigen doelen nastreven en zij hebben vaak zwakke banden met topambtenaren. Ondanks deze uitdagingen moeten publieke managers vaardigheden tonen in het bewerkstelligen van steun van machtige, externe factoren. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Externe steun: de mate waarin de leider de steun heeft van politieke opzichters en belangrijke, externe stakeholders voor de verandering.

Indicator: De perceptie op de steun van politieke opzichters en belangrijke, externe stakeholders.

6. Zorg voor resources

Een vrij consistent geluid binnen de theorie is dat veranderingen niet goedkoop zijn en tevens niet zonder trade-offs. Geplande organisatorische verandering behelst een herziening van de allocatie van resources naar een grote hoeveelheid andere activiteiten. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Controle: de mate waarin de leider controle heeft over het alloceren van resources binnen de verandering.
- Allocatie: de mate waarin de leider de resources, al dan niet succesvol, gealloceerd heeft binnen de verandering.

Indicator: De perceptie op de controle en allocatie van resources binnen de verandering.

7. institutionaliseer verandering

Vaak behelzen veranderingen binnen organisaties veranderingen in het gedrag van leden van de organisatie. Managers en medewerkers moeten de verandering effectief institutionaliseren. Medewerkers moeten dit op de korte termijn leren en er routine in krijgen, leiders moeten ze institutionaliseren over de lange termijn zodat nieuwe patronen in gedrag de oude zullen vervangen. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Voorbeeldgedrag: de mate waarin de leider voorbeeldgedrag laat zien, i.e. gedrag dat laat zien dat hij de verandering heeft geïnstitutionaliseerd.
- Gedrag: de mate waarin volgers de verandering hebben geïnstitutionaliseerd en zij het gedrag vertonen dat in lijn is met de verandering.

Indicator: De perceptie op de institutionalisering van de verandering.

8. Streef naar veelomvattende verandering

Leiders moeten een integratieve, veelomvattende aanpak van verandering ontwikkelen. Om fundamentele verandering in gedrag te kunnen bewerkstelligen, moeten leiders systemische veranderingen doorvoeren in de subsystemen van de organisatie. Deze moeten in lijn gebracht worden met de gewenste staat en overal doorgevoerd worden wil dit genoeg kracht genereren voor een organisatorische verandering. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Omvang verandering: de grootte van de verandering binnen de afdeling ten opzichte van de organisatie.
- Kennis en begrip van structuren: de mate van bewustzijn van de leider van de structuren binnen de organisatie en de manier waarop deze aan elkaar gelinkt zijn.

Indicator: De perceptie op de omvang van de verandering.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In de eerste paragraaf wordt beschreven binnen welke context de verandering van de organisatie plaats heeft gevonden. In de tweede paragraaf zal aan de hand van de acht stappen van verandering, als gedefinieerd door Fernandez & Rainey (2006), worden onderzocht in hoeverre deze stappen vorm hebben gekregen binnen de verandering en welke elementen van transformationeel leiderschap op deze stap van invloed zijn en waarom. Hierbij wordt gesteld dat als meer dan een derde van de geïnterviewden een element heeft benoemd als zijnde van invloed op een stap binnen verandering, dit wordt gezien als meest gepercipieerd. Dat betekent dat als 7 of meer van de 21 geïnterviewden dit element hebben genoemd, dit ook beschreven wordt in de onderzoeksresultaten. Andere elementen die lager scores, zullen in de onderzoeksresultaten wel genoemd worden, maar worden niet verder uitgewerkt.

Context

ProRail BV is de spoorinfrastructuurbeheerder van Nederland. De organisatie is daarbij verantwoordelijk voor het gehele spoorwagennet: de aanleg, het onderhoud, het beheer en de veiligheid. Railinfratrust BV (staats eigendom) is het bedrijf dat in juridische zin eigenaar is van het overgrote deel van de spoorwagennet. Dochteronderneming ProRail BV is de economisch eigenaar van het spoorwagennet. De werkzaamheden aan het spoor worden niet uitgevoerd door ProRail zelf. Bijvoorbeeld voor onderhoudswerkzaamheden heeft de organisatie grote spooraanneemers gecontracteerd.

Het Beheerplan 2015 geeft het volgende aan over de positie van ProRail:

“Het spoorproduct is een resultaat van samenwerking tussen verschillende partijen – dat is altijd al zo geweest. Samen met de vele vervoerders, aannemers en ingenieursbureaus bedienen we als infrastructuurbeheerder de reizigers, verladers en concessieverleners. We gaan in gesprek met decentrale overheden en omwonenden als het spoor invloed heeft op de leefomgeving. Als staatsbedrijf met een maatschappelijke functie vindt ProRail het belangrijk om haar relaties goed te onderhouden. De Lange Termijn Spooragenda positioneert ProRail sterker dan voorheen als uitvoeringsorganisatie van het ministerie. Dat creëert een andere verwachting bij onze klanten en stakeholders. En het leidt tot de wens om relaties te intensiveren. We willen transparant zijn over prestaties en financiën, maar ook over beslissingen en maatregelen. ProRail is zich bewust van haar rol in de maatschappij en is gemotiveerd om op deze manier te gaan werken.”

Daarbij geeft de Beheerconcessie 2015-2025 het volgende aan over de manier waarop ProRail dient te acteren, namelijk dat “ProRail vanwege haar wettelijke taken, juridische relaties en publieke functie transparant en aanspreekbaar is richting de concessieverlener, andere bij het spoor betrokken partijen en de maatschappij.”

Op 31 december 2003 had ProRail ongeveer 2.800 medewerkers, op 31 maart 2008 waren dat er ongeveer 3.000, en begin 2011 was dit aantal gegroeid tot ongeveer 4.300 medewerkers. Op 8 oktober 2013 is aangekondigd dat er een taakstelling is vastgesteld door het ministerie, onder leiding van het kabinet Rutte. ProRail zal structureel 48,4 miljoen euro moeten bezuinigen op de apparaatskosten, dit zijn alle personele en materiële kosten die verbonden zijn aan het functioneren van de ambtelijke organisatie. De inschatting is dat dit uiteindelijk een reductie van ongeveer 600 fulltime arbeidsplaatsen (fte) zal behelzen. ProRail heeft tot en met 2018 de tijd gekregen om aan deze taakstelling te voldoen. Daarna gaat de geldkraan dicht.

Dit alles brengt met zich mee dat ProRail structureel zal moeten veranderen om het bovenstaande te kunnen bewerkstelligen. In de brief die Staatssecretaris Mansveld op 13 november 2013 heeft gestuurd naar de Tweede Kamer, om hen te informeren deze komende veranderingen, staat het volgende:

“De bezuinigingen op het apparaat van ProRail komen voort uit de noodzaak tot een efficiëntere en meer slagvaardige uitvoering van overheidsbeleid. ProRail dient daar als grote uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu ook een bijdrage aan te leveren. Vanuit deze gedachte zijn de taakstellingen uit de kabinetten Rutte I en II voor een efficiëntere rijksoverheid doorvertaald naar ProRail. U bent hierover geïnformeerd in de Miljoenennota 2013 (Kamerstuk 33 400 A, nr. 1, zie verdiepingsbijlage 8, artikel 13 en mutatie 5 voor de apparaatstaakstelling Rutte I) en de Voorjaarsnota 2013 (Kamerstuk 33 650 A, nr. 2, zie mutatie 21 en artikel 13 voor de apparaatstaakstelling Rutte II). Het betreft in totaal een bedrag van € 58 miljoen per jaar vanaf 2018. Voor ProRail betekent dit een taakstelling van € 48,4 miljoen per jaar (hetzelfde bedrag minus de BTW afdracht) op de subsidie voor beheer en onderhoud, die in totaal zo’n € 1 miljard per jaar bedraagt.”

Tevens benoemt de Staatssecretaris hoe ProRail deze taakstelling moet gaan doorvoeren.

“Ik heb ProRail gevraagd de taakstelling in te vullen door middel van efficiency op het apparaat, zonder verlies aan prestaties (waaronder veiligheid en betrouwbaarheid). ProRail zal hieraan voldoen doordat de bezuinigingen worden gerealiseerd door efficiënter en klantgerichter te werken. ProRail heeft aangegeven dat als gevolg hiervan de komende drie jaar zeshonderd arbeidsplaatsen zullen verdwijnen, 13% van de totale hoeveelheid fte’s. De grootste reductie is voorzien bij het kantoorpersoneel (centrale staf en ondersteunende diensten). Het personeel in de operatie, dat het spooronderhoud aanstuurt, wordt ontzien. De precieze invulling van de reorganisatie is in dit stadium nog niet aan te geven, omdat ProRail deze het komende half jaar nog moet uitwerken, in overleg met haar ondernemingsraad. Met de vakbonden en de ondernemingsraad zijn afspraken gemaakt over het voorkomen van gedwongen ontslagen en de begeleiding van medewerkers naar ander werk.”

De directie van ProRail heeft bij de aankondiging van de taakstelling besloten dat zij deze opdracht zo wil uitvoeren dat de organisatie tegelijkertijd efficiënter en slagvaardiger gaat opereren. Hiermee laat zij de taakstelling aansluiten op de vier strategische doelstellingen van de organisatie. De strategische doelstellingen zijn op hun beurt gelinkt aan de afspraken in de Beheerconcessie die ProRail heeft gesloten met de minister.

De vier strategische doelstellingen zijn:

- Veilig spoor – 0 vermijdbare ongevallen
- Betrouwbaar spoor – 0 vermijdbare verstoringen
- Punctueel spoor – 95%, nooit lager dan 85%
- Duurzaam spoor – CO₂ ladder 5, 30% efficiënter energieverbruik

Managers zijn vervolgens in deze periode overal in de organisatie aangewezen om te zoeken naar de mogelijkheden om efficiënter en slagvaardiger te gaan werken, daarbij sturend op het feit dat er structureel fte moet worden gereduceerd. Hierbij werden drie uitgangspunten als belangrijk gekenmerkt:

- de structurele bezuiniging van 48,4 miljoen euro is onontkoombaar,
- de sociale gevolgen van de taakstelling moeten tot een minimum worden beperkt en
- de prestaties moeten op peil blijven.

Vanaf de periode eind 2013 tot en met de zomer van 2014 zijn directie, managers en medezeggenschap in gesprek geweest om de plannen voor de taakstelling vorm te geven. Hierbij hebben verschillende overleggen plaatsgevonden tussen deze partijen.

“Op 14 april 2014 is de adviesaanvraag Taakstelling, met als bijlage de reductieplannen, aan de Ondernemingsraad verstuurd. Op 18 juni 2014 zijn daarop correcties en aanvullingen met als bijlage de verbeterde reductieplannen aangeleverd, terwijl diezelfde dag ook de adviesaanvraag Taakstelling deel 2 met als bijlagen de bij dat deel behorende reductieplannen aan de Ondernemingsraad (OR) zijn toegestuurd. De OR heeft tijdens de Overlegvergadering van 19 mei 2014 een algemene reactie gegeven, waarop bij brief van 19 juni 2014 is gereageerd.” (Uit: Aanvulling op adviesaanvraag Taakstelling deel 1 en 2, 2014).

“De Taakstelling is daarnaast veelvuldig onderwerp van de Overlegvergadering geweest. Ook is de OR buiten de Overlegvergadering voorgelicht, allereerst in algemene workshops van 15 januari 2014 en 12 maart 2014. Na de indiening van de adviesaanvraag Taakstelling deel 1 zijn er in de maanden juni en juli 2014 vierentwintig specifieke workshops gehouden over onderdelen van de adviesaanvraag, waarvan verslagen zijn gemaakt. Deze verslagen bevatten de (op voorhand en tijdens de workshop) gestelde vragen en de inhoudelijke antwoorden van de betreffende manager. Met de verslaglegging van de workshops is de voorfase van het adviestraject afgerond.” (Uit: Aanvulling op adviesaanvraag Taakstelling deel 1 en 2, 2014).

Uiteindelijk is er op 27 november 2014 een ondernemersbesluit, waarbij daarnaast wordt afgesproken dat de veranderingen op uiterlijk 1 april 2015 moeten zijn doorgevoerd. Met dit gegeven en met in achtname van de belangrijkste uitgangspunten, zijn managers en medewerkers, in samenwerking met HRM, aan de slag gegaan om de noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Tijdens de periode na het ondernemingsbesluit en de start van de nieuwe organisatie op 1 april 2015, hebben overleggen plaatsgevonden over de veranderingen met medewerkers in de vorm van klankbordgroepen, teamoverleggen en lokale en organisatie brede sessies. Hierin zijn de plannen uitgelegd en werden medewerkers in staat gesteld om vragen te stellen ter verduidelijking. Naast verduidelijking van de plannen, was er veel vraag naar verduidelijking over de Sociale Spelregels en het Sociaal Plan welke binnen ProRail van toepassing zijn. Alle veranderingen die sociale gevolgen met zich meebrachten, werden getoetst aan de hand van deze regels. Of managers zich aan deze regels hielden, werd getoetst door een toetsingscommissie. De toetsingscommissie bestond uit leden van de medezeggenschap, in dit geval de OR, en een arbeidsjurist.

Tevens is in deze periode afgesproken dat er zogenoemde “peilstokoverleggen” dienen plaats te vinden tussen de Directie en de OR, betreffende de plannen voor de taakstelling. “Directie en OR vinden het nodig om de realisatie van de taakstelling te monitoren. Het betreft immers plannen met bijbehorende randvoorwaarden, die in de komende jaren tot uitvoering zullen komen. Daarbij kan sprake zijn van voortschrijdend inzicht en gewijzigde omstandigheden, die vragen om bijstelling.” (Uit: Aanvulling op adviesaanvraag Taakstelling deel 1 en 2, 2014).

Driemaal per jaar zal de Directie een rapportage over de voortgang verstrekken aan de OR. Dit gebeurt op 1 april, 1 augustus en 1 november. De organisatie geeft hierin aan wat de voortgang is van de taakstelling. De organisatie geeft ook aan welke aanvullende maatregelen of acties zijn of worden genomen. Daarnaast wordt ook aangegeven of en in welke vorm er bijstelling van de plannen noodzakelijk is en wat de financiële en/of personele gevolgen daarvan zijn. Zodoende wordt tot eind 2018 gemonitord of en hoe er aan de taakstelling wordt voldaan.

Leiderschapsprogramma

Ten tijde van de verandering is ProRail gestart met een organisatie breed leiderschapstraject. Daarin is bepaald welke eigenschappen een leider binnen de organisatie moet hebben. ProRail heeft deze eigenschappen geformuleerd als zijnde: *Doelgericht sturen, Richting geven aan verandering en Mensen in hun kracht zetten*. Zie bijlage 3 voor een volledig overzicht inclusief definities. Alle leidinggevers binnen de organisatie worden geacht trainingen te volgen op deze drie eigenschappen. Hiermee tracht de organisatie haar leidinggevers op te leiden tot leidinggevers die in staat zijn om verandering te kunnen managen.

Vanuit het leiderschapsprogramma wordt weergegeven wat de aanleiding en noodzaak is voor dit programma:

“ Onze leiders spelen een cruciale rol in het daadwerkelijk realiseren van de transformatie. Zij staan in de schijnwerpers en vormen de drijvende kracht achter het in beweging krijgen van medewerkers, en in het leveren van optimale prestaties door een ieder. De transformatie vraagt om uniform en consistent leiderschap. Een vernieuwd leiderschapsprofiel legt het accent op waar de nieuwe ProRail leider voor staat, en wat we van hem/haar mogen verwachten.”

De acht stappen van verandering

In deze paragraaf zullen achtereenvolgens de stappen van verandering worden beschreven aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek. Daarbij zal bij elke stap worden aangegeven welk element van transformationeel leiderschap, vanuit de perceptie van de geïnterviewden, de meeste invloed heeft, zoals gedefinieerd aan het begin van dit hoofdstuk. In het laatste deel van deze paragraaf wordt hier een schematische weergave van gegeven. Zie hiervoor figuur 6.

Omwille van de privacy zijn de toegevoegde quotes geanonimiseerd. Daar waar namen genoemd zijn, is tussen haken de functie weergegeven.

1. Zorg voor de noodzaak

De noodzaak voor de verandering wordt vooral gezien als extern en financieel gedreven. Er moet geld bezuinigd worden en dat gebeurt op apparaatskosten. Dit wordt door alle geïnterviewden beaamt. Tevens wordt in de bestudeerde stukken aangegeven dat er sprake is van een structurele bezuiniging, waar op geanticipeerd moet worden.

“De noodzaak die er was, was de taakstelling die vanuit het ministerie kwam. We moesten het met minder doen, die was duidelijk en vrij hard”.

Tevens wordt door 20 van de 21 geïnterviewden beaamt dat er naast een externe noodzaak, ook een interne noodzaak was voor verandering. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen aanleiding en noodzaak. Hierbij stellen 17 van de 21 geïnterviewden dat de besparingsdoelstellingen een aanleiding waren om de organisatie zelf te veranderen, op zo'n manier dat er efficiënter en effectiever gewerkt zal worden. Dit wordt ook door de Directie genoemd.

“We hebben onderscheid gemaakt tussen aanleiding en noodzaak. De aanleiding was de taakstelling, dat was niet onze interne noodzaak, maar een aanleiding om het plan dat we al hadden te versnellen. De manier waarop we toen werkte voldeed niet meer aan de toekomstige verwachtingen.”

Daarnaast komt er een beeld naar voren dat medewerkers de noodzaak niet altijd voelden. Er wordt aangegeven dat doordat de noodzaak onvoldoende werd gevoeld door sommige medewerkers, het beeld ontstond dat deze reorganisatie wel voorbij zou gaan zonder grote gevolgen voor hen. Dit beeld werd versterkt doordat de Directie en OR hebben aangegeven dat er geen gedwongen ontslagen zouden vallen.

“Mensen gaan achterover leunen. Om de vaart erin te houden wil je eigenlijk dat mensen geschrokken zijn, want dat is een goede basis om gedrag te veranderen, en nu lukt dat in mindere mate.”

In het licht van de vier elementen van transformationeel leiderschap wordt *Charisma* of *Geïdealiseerde Invloed* door 17 van de 21 geïnterviewden genoemd als zijnde van invloed op deze stap binnen de verandering. Hiermee is dit het meest genoemde element binnen dit onderdeel. Wat uit de interviews naar voren komt, is dat met name overtuigen in de vorm van inspireren en enthousiasmeren, een grote rol hierin speelt.

“Als je de “why” van de taakstelling heel inspirerend weet te brengen, dat dat helpt dat je mee gaat doen aan het proces om het voor elkaar te krijgen. Je begrijpt de urgentie.”

“Als je {deze manager} hoort praten over de verandering, dan wordt je er vaak gaande het gesprek enthousiast door, hij neemt bezwaren weg en is helder over de richting die we op gaan. Hij is een leidinggevende die de boodschap kan brengen, zodat mensen hem begrijpen, hij is helder over de minder goede dingen[....]en dat vinden mensen ook fijn.”

Het element *Inspirationale Motivatie* wordt door 8 van de 21 geïnterviewden genoemd als zijnde van invloed op deze stap. Hierbij speelt de heldere visie een grote rol.

“In het beeld van de toekomst zit ook de noodzaak opgesloten. Het geeft de omvang van de verandering weer en zet een stip op de horizon neer. Dit doet heel erg een beroep op motivatie.”

De andere elementen *Intellectuele Stimulatie* en *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* worden beide 2 keer genoemd en worden in het kader van dit onderzoek niet verder uitgewerkt.

2. Zorg voor een plan

Zoals in de context geschetst, is er veel overleg geweest tussen de Directie, managers en de leden van de OR betreffende de plannen voor het doorvoeren van de taakstelling. Hierbij wordt door 17 van de 21 geïnterviewden aangegeven dat door de managers die de initiatiefnemers van de plannen waren, de plannen zijn opgesteld. De perceptie hierbij is dat zij, ondanks dat zij het in alle gevallen eens zijn met de richting, zij niet of nauwelijks betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van die plannen. Daarnaast zijn er door de vele overleggen ook aanpassingen gedaan aan de plannen, wat niet bijgedragen heeft aan de helderheid en causaliteit van deze plannen.

“Binnen het plan [...] was de wendbaarheid erg groot, dat begint nu een beetje stabiel te worden. Het is inherent aan het karakter van de organisatie. We vragen om een duidelijk plan, maar we hebben een creatieve geest als manager die daar heel creatief mee omgaat. Soms moet je dan vertrouwen hebben, inmiddels heb ik die wel [...] De weg er naar toe is niet helemaal duidelijk, maar wel dat we de top gaan halen. En die top is duidelijk.”

Het betreft hier de plannen die ingediend zijn om de reductie te kunnen bewerkstelligen. Dat zijn de initiële plannen geweest. Er wordt door 17 van de 21 geïnterviewden aangegeven dat zij, nadat de initiële plannen werden gepresenteerd en het ondernemersbesluit is genomen, zij wel meegenomen zijn in het tot stand laten komen van de plannen die hierop volgden. Om de verandering in de praktijk tot stand te brengen.

Inspirationale Motivatie wordt het meest genoemd als zijnde van invloed op deze stap. 13 van de 21 geïnterviewden geven dit element op als zijnde van invloed. Hierbij speelt visie een grote rol.

“De essentie is dat je iedere keer weer de grote stip weet te pakken en zo mensen voor je weet te winnen, elke keer dat proces opnieuw.”

“Met een visie zie je welke grote verandering je wil doen of nodig is, en door een plan kun je kijken of je het in stukken kan hakken, om het behapbaar te maken [...]”

Het element *Intellectuele Stimulatie* wordt door 8 van de 21 geïnterviewden genoemd. Hierbij staat centraal dat creativiteit en een open dynamiek eraan kunnen bijdragen dat een plan beter vorm krijgt en daarmee ook meer steun.

“Als je meer mogelijkheden ziet doordat je creatief bent, als je meer keuze hebt, komt je tot een beter plan.”

Daarnaast wordt bij dit element genoemd dat het belangrijk is dat mensen de ruimte krijgen om kritisch te kunnen zijn. 17 van de 21 geïnterviewden geven aan dat zij de ruimte voelen om kritisch te zijn. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat zij zelf wel die ruimte voelen, maar dat die niet altijd expliciet gegeven wordt door hun leidinggevenden.

“[Mijn manager] biedt hiervoor alle gelegenheid. Hij vindt het niet altijd leuk, maar hij geeft er wel de ruimte voor. Die vrijheid om dat te doen, pak ik ook. Hij verwacht ook wel dat je zelf komt. Hij is niet zo van het uitdagen zelf, maar hij verwacht wel dat we kritisch zijn.”

“[Mijn manager] staat open voor feedback en ik heb het idee dat hij daar ook echt naar luistert. Hij heeft zelf zijn plannen voorgelegd bij een aantal mensen, en om feedback gevraagd, ik voel de vrijheid om tegen hem te zeggen wat ik ervan vind.”

Het element *Charisma* wordt door 7 van de 21 geïnterviewden genoemd als zijnde van invloed op deze stap. Hierbij wordt vooral genoemd dat het gaat over de manier waarop het plan wordt gecommuniceerd.

“Het plan is wel gecommuniceerd, maar, moeilijk te vinden, ook in de prille fase moet je veel communiceren en charisma helpt enorm daarbij.”

“Het is de enige manier om de noodzaak en het plan voor elkaar te krijgen. Je moet iemand hebben die het moet trekken. Het heeft een versterkend effect op de rest.”

Geïndividualiseerde Zorgzaamheid wordt 1 keer genoemd en is daarmee niet verder uitgewerkt voor dit onderzoek.

3. Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand

Vanuit de literatuur wordt gesteld dat binnen deze stap *participatie* van groot belang is. Door de vele overleggen als geschetst in de context, kan aangenomen worden dat medewerkers betrokken zijn geweest bij de totstandkoming van deze plannen. Vanuit de interviews blijkt dat de totstandkoming van de plannen veelal niet in samenspraak is gegaan met medewerkers. Dit resulteerde in veel vragen vanuit de OR, betreffende de haalbaarheid van de plannen in de praktijk.

“Aan het begin was het plan heel helder, 48 miljoen teruggebracht naar aantal te besparen fte. De onderbouwing met cijfers was goed, de vraag was of het echt gehaald kon worden, omdat de twijfel er is of het op de juiste plek gebeurde, die reductie. Het is van bovenaf ingegeven. En steeds lager in de organisatie gekeken waar er bespaard kon worden, er leefde het gevoel dat managers de 20% had meegekregen zonder te kijken of het kon.”

Uit het onderzoek komt naar voren dat op het moment dat de plannen concreet werden, dit was na het ondernemersbesluit van 27 november 2014, er meer steun was voor de verandering en medewerkers meer zijn meegenomen. Echter, de helderheid van de plannen en met name waar de reductie zou gaan plaatsvinden, zorgde ook voor meer weerstand.

“Naarmate het concreter werd, kwam er enerzijds meer inhoudelijke steun en tegelijkertijd ook meer weerstand. De ene persoon zag kansen voor de organisatie en zichzelf. Aan de andere kant, als het concreter wordt en dat medewerkers zien dat het ook iets voor hen betekent, dan is het niet meer zo ver van je bed als dat het was. Naar mijn idee hebben we medewerkers meegenomen en betrokken, ook op informele momenten, maar ook in sessies.”

“Toen de kogel door de kerk was, hebben we nog een poging gedaan om iedereen erbij te betrekken. Dit was meer een verificatie. Het was meer een plan van [mijn manager], maar hij liet zich wel challengen. Of dat via de vloer ook kwam is de vraag. Ik denk dat zij te slim zijn om te denken dat ze hebben kunnen participeren. Ze hebben er ook niet echt om gevraagd om mee te denken.”

Daarnaast wordt bij het begrip weerstand door 7 van de 21 geïnterviewden gesteld dat weerstand niet iets is dat je moet voorkomen, maar juist iets dat je moet gebruiken.

“Voorkomen van weerstand is een slechte veranderstrategie. We proberen ook wel wat onrust te kweken en mensen te laten voelen wat er verandert. We hebben de mensen niet gerustgesteld, we hebben ze gezegd dat er dingen ingrijpend veranderen, daarmee hebben we weerstand gekweekt en wel bewust. Je kunt het ook gebruiken om de discussie te krijgen. Weerstand is er altijd, je moet het niet voorkomen, maar zichtbaar en bespreekbaar maken.”

“Weerstand aan het begin heb je nodig, die moet je omarmen. Dat zorgt voor roering en dat zorgt weer voor verandering. Als je hier slim mee omgaat kun je ontdekken waar het om te doen is, dan kun je daar het gesprek over aangaan. Mensen zijn onzeker omdat ze niet weten of ze aan de verwachtingen kunnen voldoen en dat vertalen ze in weerstand en onwil. Dat is fijn, want de grootste valkuil is dat je er in meegaat, weerstand moet je niet sussen. Ik wil het juist boven water hebben, want dan kun je het erover hebben.”

Binnen deze stap worden alle elementen van transformationeel leiderschap genoemd als zijnde van invloed. Hierbij is te zien dat het bij het element *Charisma*, welke door 15 van de 21 geïnterviewden genoemd wordt als zijnde van invloed, vooral gaat om het meenemen en overtuigen van medewerkers.

“Ik denk dat als je daar echt authentiek bent, dat je ook kwetsbaarheid laat zien en dat benoemt. Door dingen bespreekbaar te maken en te benoemen, zal het team het eerder accepteren en begrijpen. Als je maar doet alsof en rationeel bent, dan creëer je sneller onbegrip en weerstand.”

“Als hij het plan communiceert, moet hij daar ook voor staan, de beste manier om charismatisch iets over te brengen is staan voor de groep: een charismatische mail bestaat niet. Interne steun bouw je op door het verhaal helder te vertellen en open te staan voor suggesties.”

Het element *Inspirationale Motivatie* wordt vooral in deze stap onderkent, omdat het hier met name over een visie gaat. Hierbij geven 13 van de 21 geïnterviewden aan dat dit element van invloed is op deze stap. Een visie wordt gezien als een manier om steun te verwerven van medewerkers. Als voor medewerkers de grote lijn duidelijk is, dan zijn zij volgens de geïnterviewden eerder bereid om steun te geven aan de verandering. Andersom heeft het niet hebben van een heldere visie, ook een negatief effect op de weerstand.

“je moet een lijn uitzetten, je moet weerstand voorkomen door te laten zien dat dat wat je doet in lijn is met dat wat je wilt.”

Daarnaast is in dit element het vieren van successen, ofwel positief communiceren van belang. Uit het onderzoek komt naar voren dat dit op verschillende manieren wordt gedaan. Dit varieert van individueel naar groepsniveau. Ook wordt gesteld dat het vieren van succes wel gedaan wordt, maar niet genoeg.

“ Je moet mensen belonen, ik stuur ook mijn rapportage naar de mensen toe. Ik laat hen zien dat ik ze nodig heb om die successen te weten. Elke week horen ze wat goed ging. Mensen krijgen daar energie van, mensen lachen weer.”

“Op de echte viermomenten, dan communiceren we daar best over. Maar de minder voor de hand liggende resultaten kunnen veel meer benoemd worden. [...] Omdat we zo’n ingewikkelde externe wereld hebben, zijn we heel goed in zeggen wat er allemaal niet kan, en zijn we klagers.”

Het element *Intellectuele Stimulatie* wordt net als het vorige element door 13 van de 21 geïnterviewden genoemd als zijnde van invloed op deze stap. Hierbij speelt met name de open dynamiek een grote rol. De geïnterviewden hebben allen de perceptie dat zij binnen een open dynamiek werken en dat zij dat prettig vinden. Er wordt wel een onderscheid gemaakt tussen verschillende managementlagen. Daarbij wordt de hiërarchische gevoeligheid van de organisatie als voornaamste argument gegeven

“Meedenken mag en moet zelfs, je mag op elke wijze een probleem oplossen. Wij hebben niet alleen de wijsheid in pacht. Daar wordt over het algemeen positief op gereageerd. Langzaamaan begint het besef te komen dat we niet meer door kunnen op de oude voet. [Mijn manager] bezoekt werkoverleggen en geeft het daar aan en hij verwacht het van ons. Hij zal niet iemand bij zijn enkels afbranden, omdat hij een keer een fout heeft gemaakt. Leren doe je gaandeweg het proces, maar wel binnen de gestelde kaders. We spreken elkaar altijd al aan, maar doen we nu steeds meer. We spreken dan ook over de verandering en welke weerstand er is en wat we dan kunnen doen. “

“Ik stel het op prijs als mensen mij uitdagen. Vind wel dat ze dat te weinig doen, er is een afstand voor mensen op een hiërarchisch niveau. Daar ben ik me van bewust en probeer het wel iedere keer aan te moedigen. Door aan te schuiven, in mijn T-shirt, dan ben ik ook “gewoon mezelf”, maar dan ook zit er een zekere afstand. Het wordt anders als ik erbij ben. Dit ervaar ik binnen mijn MT anders. We gaan meer naar een situatie waarin ik onderdeel van de groep ben en niet in het midden sta en iedereen om mij heen. Om uitgedaagd te blijven is het van belang dat je mensen om je heen verzamelt die ook zelf nadenken en waarmee het af en toe spannend wordt.

Het laatste element, *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid*, wordt door 13 van de 21 geïnterviewden genoemd. De individuele aandacht wordt gezien als noodzakelijk om steun te krijgen van medewerkers.

“Door juist ook die individuele behoefte te adresseren kun je specifiek ingaan op het wegnemen van weerstand. De medewerker voelt zich gesteund, je kunt per persoon net iets meer of minder informatie geven om die persoon te helpen.”

“Bij interne steun is het heel belangrijk, de mensen hier zijn heel zwaar geraakt. Als je aandacht hebt voor het individu, dan heeft dat effect op de omgeving, want zij hebben ook invloed op die omgeving. Hij kan daar zelfs echt bepalend zijn voor het succes van de verandering. Als die aandacht er niet is dan wordt het heel moeilijk.”

Wat opvalt is dat op dit element 16 van de 21 geïnterviewden aangeeft dat hun leidinggevende verwacht dat het initiatief voor coaching en begeleiding vanuit henzelf komt. Ze geven allen aan dat er ruimte voor is, maar dat die ruimte niet expliciet wordt gegeven. Wel wordt door 14 van de 21 geïnterviewden aangegeven dat hun leidinggevende een goed beeld heeft van hun ontwikkeling en waar ze op gecoacht kunnen of moeten worden.

“Het niet per se een coachende leidinggevende, maar het is vraag gestuurd. De manier van coachen is dan om tig ideeën te geven en eerder dingen zeggen dan vragen stellen. Hij heeft oog voor de individuele ontwikkeling en dat beeld klopt. We hebben het ook over mijn toekomst. Dat wat hij denkt en ik denk sluit aan op elkaar.”

“Bij [mijn manager] lijkt het alsof hij er ver vanaf staat. Uit zichzelf zou hij daar niet zo snel dingen in doen. Maar als ik dan in gesprek ga, dan verbaas ik me over hoeveel hij ziet en meekrijgt en dingen in zijn hoofd heeft voor je ontwikkeling, maar hij deelt het niet altijd. [...] Maar het team is door hem zo ingericht dat ik mensen heb bij wie ik terecht kan. Voor mij persoonlijk mag het iets meer.”

4. Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement

Uit het onderzoek komt naar voren dat men de perceptie heeft dat het topmanagement, in dit geval de Directie en specifiek de directeur Operatie en de directeur Verkeersleiding, steun hebben gegeven aan de verandering. Echter, dit beeld wordt voornamelijk gekenmerkt door impliciete steun. Ook is een duidelijk onderscheid te zien tussen de Directeur Operatie en de Directeur Verkeersleiding. Het beeld dat geschetst wordt is dat de Directeur Operatie wel steun gaf, maar niet publiekelijk. Door 9 van de 21 geïnterviewden wordt aangegeven dat zij ofwel geen beeld hebben bij de steun en betrokkenheid, ofwel dat zij ervan uitgaan dat die er was, maar dat deze niet openlijk gegeven is. De Directeur Verkeersleiding wordt beschreven als iemand die wel publiekelijk steun gaf en tevens betrokken was bij de veranderplannen.

“De steun van het topmanagement is cruciaal. Wat men wil moet operationeel genoeg zijn om te kunnen doorvoeren in de organisatie. En daar moet steun voor zijn. Zelfs als topmanagement het niet helemaal eens is met de weg die je hebt ingeslagen, dan is het belangrijk dat ze je publieke steun geven, want anders krijg je niets meer voor elkaar.”

“Zowel steun als betrokkenheid was er niet, dat is mijn gevecht bij een verandering. Er is geen directeur die zich ermee bemoeit, die me helpt. Ik heb lang gedacht dat het aan mezelf ligt en hoe ik dit aan het voetlicht breng.”

“Geen beeld bij steun topmanagement. Heb ik ook niet nodig gehad. Maar het topmanagement heeft het ook niet breed uitgedragen en weinig uitleg gegeven. We hebben [Directeur] nog nooit gezien en [mijn manager] eigenlijk ook niet. Mensen hebben toch de behoefte om de grote baas te zien. Dan voelen ze zich net wat serieuzer genomen.”

Het element *Charisma* wordt door 9 van de 21 geïnterviewden aangegeven als zijnde belangrijk in deze stap van verandering. Hierbij gaat het voornamelijk om het overtuigen van topmanagement. Leidinggevendenden met charisma worden gepercipieerd als beter in staat om het topmanagement te kunnen overtuigen en daarmee steun en betrokkenheid te kunnen bewerkstelligen.

“Steun topmanagement en stakeholders [...] daar is [mijn manager] heel goed in. Hij kan partijen aan zich binden en winnen voor een idee. Hij krijgt credit en vertrouwen om het te doen.”

Het element *Intellectuele Stimulatie* wordt door 8 van de 21 geïnterviewden genoemd als zijnde belangrijk binnen deze stap. Beide onderdelen, creativiteit en een open dynamiek, worden genoemd als de voornaamste redenen.

“Sommigen waarderen het enorm en anderen weer helemaal niet. Als iets moeilijk wordt en je komt met een creatieve oplossing, dan zijn ze vaak wel meer geneigd om het over te nemen.”

“Alles staat ter discussie en niets is te gek. Binnen dit plan was daar voldoende ruimte voor, de gebaande weg was niet de gebaande weg. Ondersteunen van andere denkwijzen, niet overal de beren zien en niet meteen ideeën neersabelen. [...]Steun van de top lukt hem dan ook.”

De elementen *Inspirationale Motivatie* en *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* worden respectievelijk 6 en 1 keer genoemd en om deze reden niet verder uitgewerkt.

5. Bouw externe steun

De organisatie opereert, zoals geschetst in de context, in een complexe omgeving met veel stakeholders. Vanuit de interviews komt naar voren dat externe steun gezien wordt als belangrijk, maar niet per se in deze verandering. Dit wordt vooral geweid aan het feit dat het hier een interne verandering behelst, een waar de buitenwereld minder van zal merken. 7 van de 21 geïnterviewden geven aan zij geen beeld hebben bij de externe steun en of deze gevraagd is, ofwel dat zij het beeld hebben dat de externe stakeholders niet zijn meegenomen, in licht van het hiervoor genoemde argument. 9 van de 21 geïnterviewden geven aan dat externe stakeholders wel geïnformeerd zijn over de veranderingen, maar dat er niet specifiek om steun is gevraagd.

“Aannemers zijn meegenomen in de plannen. Met hen werken we deels in dezelfde ketens, binnen de verandering geef ik richting aan hoe ik de keten wil inrichten en daarbij heb ik de input en steun van de aannemers nodig.”

“Ik heb veel contact met andere overheidsorganisaties die in hetzelfde schuitje zaten, dus we hebben wel steun aan elkaar. Aannemers staan ook op omvallen. Die reflecteren hoe luxe we het hebben. Zo erg hebben we het eigenlijk niet, dus dat is wel mooi om te zien. En terecht, ze hebben gelijk.”

Binnen deze stap wordt *Charisma* 7 keer genoemd als zijnde van invloed op deze stap in de verandering. Hierbij gaat het met name om overtuigen van de externe omgeving, om zo steun te krijgen.

“Als je mensen meekrijgt, van nature, dan gaan ze het meer beleven meer voelen, mensen luisteren sneller naar je, ze staan er meer voor open en voelen sneller mee.”

“De wereld om ons heen. Daar hebben wij geen optimaal gebruik van gemaakt. In de pers is het gebracht als zijnde opgelegd door I&M in plaats van dat wij het aangegrepen hebben als kans, dat hebben we niet opgezocht. Dat had een charismatisch leider goed kunnen doen.”

De elementen *Inspirationale Motivatie*, *Intellectuele Stimulatie* en *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* worden respectievelijk 6, 3 en 1 keer genoemd en om deze reden niet verder uitgewerkt.

6. Zorg voor resources

Als het gaat om het inzetten van resources, dan wordt er door de geïnterviewden een beeld gecreëerd dat de veranderingen bedacht en doorgevoerd moeten worden in eigen tijd, dus naast het gewone werk. 12 van de 21 geïnterviewden geven aan dat er geen resources vrij zijn gemaakt binnen deze verandering.

“Als we het spoor verbouwen, dan rijden de treinen ook gewoon door. Dus als we onze winkel verbouwen, dan gaat de bedrijvigheid ook gewoon door.”

“We zitten al ons vet op te gebruiken, dat gaat ten koste van de slaagkans van de verandering.”

“We kregen geen extra tijd. Dat is in lijn met hoe wij al 5 jaar lang klussen aangereikt krijgen. Vaak is het een directeur die iets belangrijk vindt en dan moeten we het doen, er wordt geen tijd vrijgemaakt. Er ligt ook verantwoordelijkheid bij ons zelf. Verandering krijg je erbij. De winkel blijft open.”

Binnen deze stap wordt *Intellectuele Stimulatie* het meest genoemd. 7 van de 21 geïnterviewden geven aan dat dit element van belang is in deze stap. Hierbij wordt creativiteit het meest genoemd als zijnde van invloed. Er wordt gesteld dat wegens de ingewikkelde financiële structuur, het van belang is om daar creativiteit te tonen.

“Resources zijn bovengemiddeld voor elkaar[....]als het gaat om middelen, dan kan er bij ProRail heel veel. We hebben het wel heel erg ingewikkeld gemaakt en we richten het niet allemaal even handig in.”

“Creatief in resources van je plannen [...] verzin een list om toch jouw visie en geloof te voeren, er zijn tig wegen naar Rome, maar Rome blijft Rome.”

De elementen *Charisma*, *Inspirationale Motivatie* en *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* worden respectievelijk 3, 6 en 5 keer genoemd en om deze reden niet meegenomen in de resultaten.

7. Institutionaliseer verandering

Het voornaamste beeld dat in deze stap naar voren komt, is het feit dat er verandering wordt gezien in het gedrag van mensen, zij het een kleine verandering. 11 van de 21 geïnterviewden geven aan zij zeker een gedragsverandering zien. Hierbij wordt mobiliteit 6 keer genoemd als een indicatie van deze verandering. Zij zien dat medewerkers meer bereid zijn om te bewegen, iets dat van oudsher minder gebruikelijk is in de organisatie.

“Ik zie verandering, de cijfers laten dat ook zien, de mobiliteit is op gang gekomen. We hebben dat wel erg laat teweeggebracht, dat komt ook door het begin, dat mensen dachten “het vliegt wel voorbij”. De kunst is nu om het vast te houden.”

“De verantwoordelijkheid is gegroeid en mensen gaan meer nadenken over hun eigen positie in hun loopbaan. Als je gaat verhuizen, dan ga je ook weer nadenken over de kleur van de kozijnen. Zien veranderen, doet veranderen.”

“We moeten mobiliteit creëren binnen ProRail als middel om de organisatie gezonder te laten zijn. Ik vind het niet gezond dat mensen 10-20 jaar op een functie zitten. “Zo doen we het altijd” is een antwoord waar ik kippenvel van krijg. Door mobiliteit kun je een continu verbeterproces, een frisse blik, en creativiteit ondersteunen.”

Alle vier de elementen worden in deze stap genoemd als zijnde van invloed. Hierbij wordt *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* het meest genoemd, 14 van de 21 geïnterviewden geeft aan dat dit element van belang is voor deze stap. Hierbij gaat het vooral de individuele aandacht die ervoor zorgt dat mensen weten welk gedrag ze moeten vertonen en het samen in gesprek gaan over de kansen die er liggen binnen de verandering.

“Als je mensen mee wilt krijgen in het eigen maken van de verandering, dan is dit nodig, alles wat je aandacht geeft, groeit. In deze stap is het gekoppeld aan overtuigen. Dat werkt dan als een olievlek.”

“Als je het hebt over gedrag, dan is het individu van groot belang. Verandering institutionaliseren, daarvan kan ik wel zeggen dat ik dit van hen verwacht, maar je moet er ook individueel aandacht aan besteden.”

“In alle stappen heb je de mens nodig en die moet je koesteren en begrijpen waar hun weerstand zit, waarom ze soms niet doen wat jij van ze verwacht. Daarvoor moet je soms heel erg naar binnen toe, maar als je dat doorbroken hebt, dan wordt de band sterker.”

Het element *Charisma* wordt door 12 van de 21 geïnterviewden aangegeven als belangrijk in deze stap. Ook hier speelt overtuiging een grote rol en wordt door 9 van de 21 geïnterviewden aangegeven als zijnde van groot belang in deze stap.

“Je ziet soms mensen die niet overtuigend het verhaal vertellen, daar wil je niet nog een keer naar luisteren. Bij een charismatisch leider is het niet erg om het verhaal nog een keer te horen. Om het te institutionaliseren moet je de boodschap herhalen.”

“Charisma: is een leider die je gelooft. Mimiek en gedrag is in balans en consistent. [...] Hij biedt ook steun en vertrouwen aan mensen: “wij gaan dit doen”, en je gelooft hem weer. En hij laat zich niet betrappen op ja zeggen en nee doen.”

Ook het element *Intellectuele Stimulatie* wordt door 12 van de 21 geïnterviewden aangegeven als zijnde van invloed op deze stap. De belangrijkste onderdelen creativiteit en een open dynamiek worden beiden genoemd als zijnde belangrijk voor het institutionaliseren van verandering.

“Soms gaan dingen niet werken en zal je toch weer creatief moeten zijn om mensen op een andere manier iets te laten doen. Je hebt altijd voorlopers in een groep en dat kan een vlekwerking hebben binnen het team en dat kan helpen bij verandering. We praten heel erg van boven naar beneden, maar andersom is ook heel belangrijk, daarin helpt de open dynamiek heel erg.”

“Als je echt verandering teweeg wil brengen zal je een open en creatieve houding moeten hebben.”

Het element *Inspirationale Motivatie* wordt door 10 van de 21 geïnterviewden aangemerkt. Bij dit element speelt visie een grote rol. Dit wordt door de geïnterviewden die dit punt aangeven, als voornaamste punt gegeven. Daarbij wordt gesteld dat het erom gaat dat medewerkers snappen waar de afdeling naar toe gaat en wat dat betekent voor hun gedrag en wat er van hen verwacht wordt.

“Een visie kan een referentiepunt geven en daardoor ook dienen als aanleiding om gedrag te institutionaliseren.”

“Ik heb het genoeg gehad om twee keer naar de President Directeur te luisteren [...] Wat ik zie is dat als ik ergens tegenaan loop, dan ga je zijn woorden herhalen. Ik merk dat hij kan dienen als referentiepunt en zo een bijdrage kan leveren aan het institutionaliseren van gedrag. Daar waar hij de speerpunten legt, daar kun je makkelijk aan refereren en zo worden het selffulfilling prophecies.”

8. Streef naar veelomvattende verandering

Uit het onderzoek komt naar voren dat er verschillende percepties zijn betreffende de omvang van de verandering. Daar waar 8 van de 21 geïnterviewden het niet percipiëren als een grote verandering, zien 7 van de 21 geïnterviewden dat wel. Hierbij valt op dat van die laatste 7, er 6 zijn die de verandering kenmerken als zijnde een verandering in gedrag en cultuur. Dat wordt omschreven als veelomvattend. Daar waar de geïnterviewden het hebben over het feit dat het geen veelomvattende verandering is, gaat het met name om de structuur van de organisatie en de werkzaamheden die de organisatie uitvoert.

“Vanuit het perspectief van de medewerkers is het heel divers: het gevoel van een aantal medewerkers is die van een grote verandering [...]. Anderen vinden het “same-old same old”.”

“We doen erg veel dingen dubbel, nog steeds. Dus van mij had hij groter gemogen. [...] Ook is het binnen ProRail geen grote verandering. Als we mensen erbij moeten krijgen, zeg 1000 man meer, dan is er geen plan. Maar als het naar beneden moet, dan moeten er heel veel plannen zijn en moet het groots aangepakt worden. Het is vaak een grote papieren exercitie.”

“Dit is best wel een grote verandering. We voegen twee bloedgroepen samen die binnen verschillende kolommen hebben gezeten, het type werk ligt enerzijds in elkaar verlengde, en tegelijkertijd zijn het wel andere type mensen en worden er andere dingen verwacht. Voor medewerkers is het in die zin een grote verandering.”

Het element *Inspirationale Motivatie* wordt in deze stap het meest benoemd. 7 van de 21 geïnterviewden geven aan dat dit element van invloed is. Hierbij gaat het wederom om de visie. Daarbij is de perceptie dat het van belang is het grotere geheel te zien en op die manier een veelomvattende verandering teweeg te brengen.

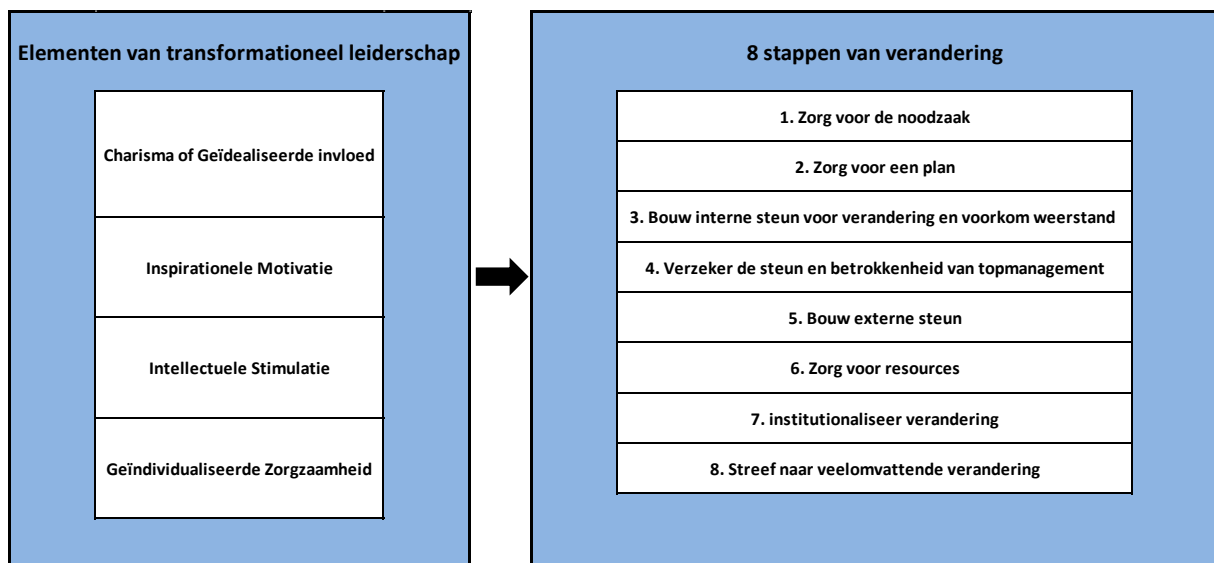
“Je kunt met een visie een veelomvattende verandering voor elkaar krijgen. Doordat hij visionair is, worden verschillende ontwikkelingen samengevoegd en daardoor wordt het steeds groter.”

De elementen Charisma, Intellectuele Stimulatie en Geïndividualiseerde Zorgzaamheid worden respectievelijk 6, 6 en 2 keer genoemd en zijn daarom niet meegenomen.

5. Analyse

Op basis van de gegenereerde onderzoeksresultaten, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, zal in dit hoofdstuk een analyse worden gedaan van deze resultaten. In de eerste paragraaf wordt het theoretisch model zoals gebruikt voor dit onderzoek ter verduidelijking nogmaals kort beschreven. In de tweede paragraaf wordt vervolgens een schematische uitwerking gegeven van de onderzoeksresultaten. De analyse van deze onderzoeksresultaten komt in de derde en laatste paragraaf aan de orde.

Conceptueel model



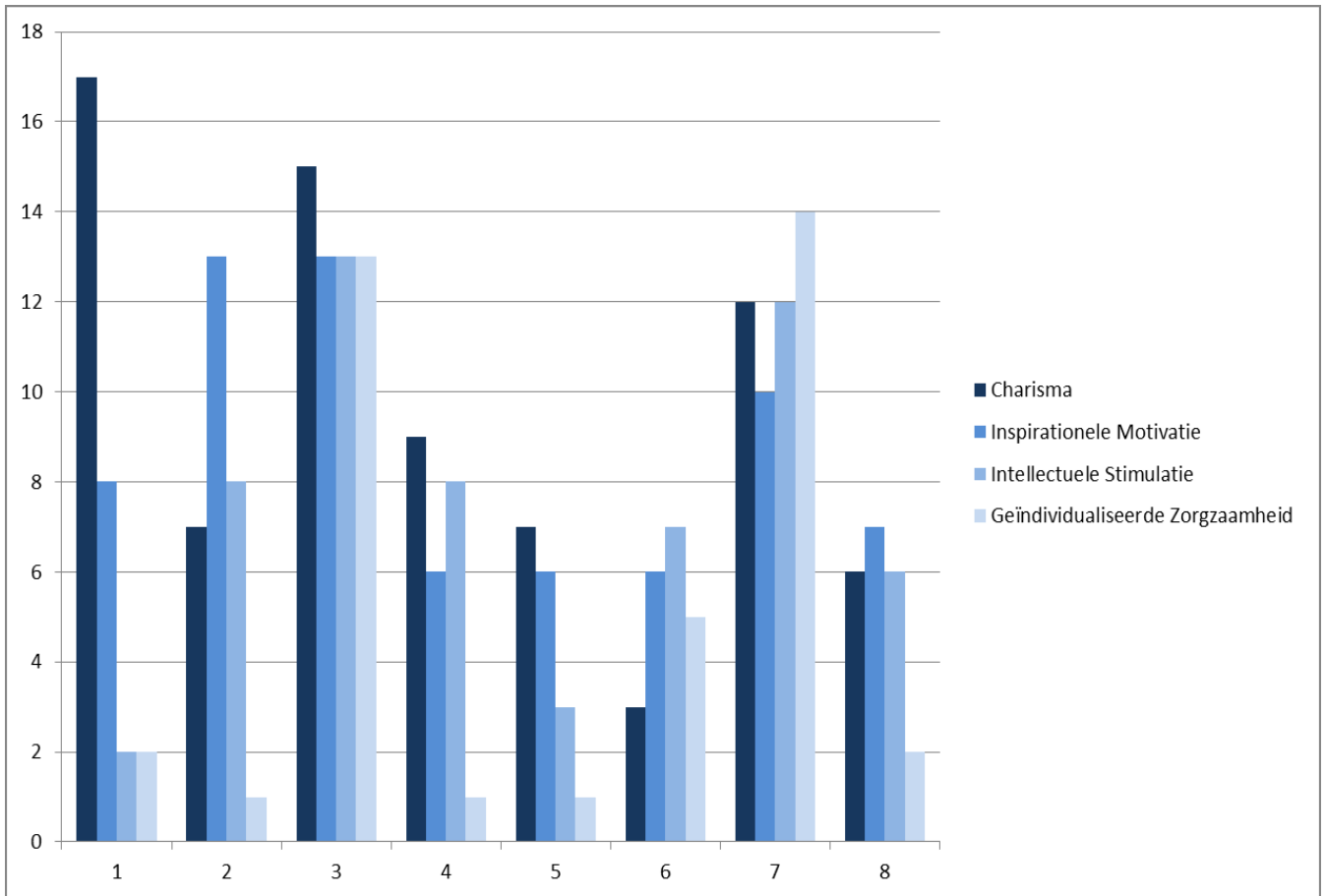
Figuur 6: Conceptueel model

Vanuit de theorie is bovenstaand conceptueel model opgesteld. Hiermee zal de centrale vraag en (een deel van) de deelvragen worden beantwoord. Het theoretisch model is opgebouwd uit de verschillende elementen van transformationeel leiderschap en de acht stappen van verandering. Gesteld is dat de vier elementen van transformationeel leiderschap invloed hebben op deze acht stappen in verandering. In dit onderzoek is onderzocht op welke stappen deze elementen van invloed zijn en welke invloed zij hebben binnen deze stappen.

Schematische weergave van de resultaten

In onderstaand figuur 7 zijn de uitkomsten van de interviews schematisch weergegeven. Daarnaast is in figuur 8 een overzicht gemaakt van de voornaamste onderdelen binnen de elementen. Hierbij is gekeken naar welke onderdelen het meest genoemd zijn als van invloed zijnde op verandering. De elementen waarvan minder dan 7 van de 21 geïnterviewden hebben aangegeven dat zij invloed hebben, zijn niet meegenomen in dit overzicht.

In de hiernavolgende paragraaf zullen deze overzichten verder worden verduidelijkt en uitgewerkt.



Figuur 7: een schematische weergave van de resultaten

		Elementen van Transformationeel Leiderschap			
		Charisma	Inspirationale Motivatie	Intellectuele Stimulatie	Geïndividualiseerde Zorgzaamheid
Stappen in verandering	1. Zorg voor de noodzaak	Overtuigen Inspireren Enthousiasmeren	Visie		
	2. Zorg voor een plan	Communicatie Aangewezen verantwoordelijke 'trekker'	Visie	Creativiteit	
	3. Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand	Overtuigen Meenemen van medewerkers	Visie Positief communiceren	Open dynamiek Meedenken	Individuele behoefte
	4. Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement	Overtuigen		Creativiteit Open dynamiek	
	5. Bouw externe steun	Overtuigen			
	6. Zorg voor resources			Creativiteit	
	7. Institutionaliseer verandering	Overtuigen	Visie	Creativiteit Open dynamiek	Individuele aandacht
	8. Streef naar veelomvattende verandering		Visie		

Figuur 8: schematische weergave van de grootste beïnvloeders binnen verandering

De verandering

Alvorens in te gaan op de verschillende elementen van transformationeel leiderschap en hun invloed op de verschillende stappen in verandering, zal in deze paragraaf een analyse worden gegeven van de verandering zoals die plaats heeft gevonden binnen de organisatie.

Middels de aankondiging van de bezuinigingen door het Kabinet Rutte II in 2013, wordt door een ieder aangegeven dat de noodzaak voor verandering duidelijk was: er moest bezuinigd worden. Echter, uit de interviews blijkt ook dat de bezuiniging als onderdeel van een groter geheel moet worden gezien. Er speelden veel meer veranderingen binnen de organisatie en de bezuiniging zorgde in veel gevallen voor een vliegwiel om ook die andere veranderingen door te voeren. Daarnaast wordt door de opstellers van de plannen aangegeven dat zij veelal zagen als een kans om de organisatie verder te veranderen dan puur noodzakelijk voor de reductie van arbeidsplaatsen. Doordat dit niet altijd even helder was, zorgde dat voor veel vragen tijdens het opstellen van de plannen.

De plannen en hierbij ook de visie voor verandering worden gepercipieerd als zijnde bedacht door hoger gelegen management. Waarbij wel wordt gesteld dat men het eens is met de veranderingen die plaats hebben gevonden en dat zij achter de plannen staan. Betrokkenheid van medewerkers wordt vooral gezien in de uitvoeringsfase van de plannen en niet of nauwelijks aan het begin, bij het opstellen van de plannen. De visie is wel voor een ieder helder en de richting die de organisatie opgaat is er een waar de geïnterviewden zich in kunnen vinden.

De samenhang tussen de verschillende plannen is op punten wel diffuus en daarom wordt het grotere geheel gemist. Het ontbreken van een lijn, ofwel topstructuur, vanuit de Directie van de organisatie wordt met name gemist. Hieraan hadden de plannen opgehangen kunnen worden, om zo een beter beeld te geven van waar de organisatie heen gaat.

De steun van medewerkers varieert van helemaal geen gepercipieerde steun, naar volledige steun. De geïnterviewden geven aan dat medewerkers veelal in de modus zaten van "het vliegt wel over". Dit was met name te danken aan het feit dat er vaker veranderingen of reducties hebben plaatsgevonden binnen de organisatie, maar dat er nooit echt iets veranderd is in de ogen van de medewerkers.

De geïnterviewden geven ook aan dat naarmate de plannen duidelijker werden, de steun voor de verandering groter werd. Dit had vooral te maken met het feit dat medewerkers meer wisten over wat het precies voor hen zou betekenen. Voor sommigen betekende het niet heel veel en zou er niet veel veranderen. Voor anderen betekende het weer erg veel, omdat zij persoonlijk geraakt zouden worden, of hun werk ingrijpend zou veranderen. Dit creëerde aan de andere kant dan ook weerstand.

Deze weerstand moet volgens de geïnterviewden worden gekoesterd. Weerstand vertelt de leidinggevende namelijk waar de zorgen zitten van de medewerkers en zodoende kan een leidinggevende daar op inspringen. Hiermee kan dan weer de weerstand verlaagd of weggenomen worden. Dit is ook gebeurd in deze verandering. Juist door soms weerstand te creëren ontstond er discussie en met deze discussie hadden medewerkers het gevoel dat ze kritisch mochten zijn over de plannen.

Participatie was aan het begin van de verandering niet aanwezig, tenminste, dit werd door de medewerkers zo gepercipieerd. De plannen zijn door de aangewezen managers opgesteld en vervolgens voorgelegd aan de managers onder hen. De geïnterviewden hebben niet het idee dat ze

echt aan de visie en de plannen hebben kunnen bijdragen, maar wel dat zij over het van doen maken van de plannen veel invloed konden uitoefenen. Zij zijn dus in een later stadium wel meegenomen. Doordat zij aangeven dat zij het wel allen eens zijn met de richting van de verandering, de visie die gepresenteerd is, is aan te nemen dat zij wel steun hebben voor de verandering ondanks het feit dat zij niet meegenomen zijn in het eerste deel.

Medewerkers zijn met name meegenomen door middel van de OR. Als vertegenwoordiging van de medewerkers van de organisatie, hebben zij in samenwerking met alle vertegenwoordigende managers en de Directie, een adviestraject doorlopen. Hierbij zijn legio sessie georganiseerd om de OR mee te nemen in de plannen. Hier hebben medewerkers wel degelijk hun invloed kunnen uitoefenen. Uiteindelijk is er een ondernemingsbesluit gekomen waar ook de OR achter stond. Dit heeft bijgedragen aan de steun van medewerkers voor de verandering.

De steun en betrokkenheid vanuit het topmanagement wordt enerzijds gepercipieerd als zijnde dat deze er wel geweest moet zijn, anders konden de plannen geen doorgang vinden. Aan de andere kant wordt glashard gesteld dat deze er niet is geweest. Hierbij wordt ook de link gelegd met het ontbreken van de topstructuur, of lijn van de Directie. Wat belangrijk is, is dat er binnen een deel van de veranderingen wel steun wordt gepercipieerd. Dit heeft betrekking op het op de hoogte zijn van de plannen door de directeur en de openlijke steun die eraan gegeven is. Er is dus een onderscheid te maken tussen de verschillende afdelingen. De directeur van de ene afdeling laat meer steun en betrokkenheid zien dan de andere.

Vanuit het perspectief van de buitenwereld wordt gesteld dat er weinig veranderd is. Externe stakeholders weten bij wie ze moeten zijn en dat is het belangrijkste. Daarnaast wordt aangegeven dat in de meeste gevallen externe stakeholders wel zijn meegenomen, maar op basis van informatieverstrekking. Er is niet specifiek gevraagd om hun input en dat werd in de meeste gevallen niet als belangrijk gepercipieerd, met name vanwege de gepercipieerde, kleine verandering voor de wereld buiten. Het is in de ogen van de geïnterviewden een met name intern gerichte verandering.

De verandering heeft in alle gevallen vorm gekregen binnen de eigen tijd en met de eigen mensen. Er zijn op het gebied van resources geen middelen als tijd en mensen vrijgemaakt voor het creëren van een visie, het maken van de plannen en het van doen maken van de verandering binnen de organisatie. Er wordt gesteld dat dit de manier is waarop de organisatie veranderingen doorvoert. Er zijn wel mensen aangesteld om het administratieve gedeelte van de verandering in goede banen te leiden, maar managers hebben de rest in eigen tijd moeten doen.

Over de resource geld zijn de meningen verdeeld. De een geeft aan dat er voldoende middelen zijn binnen de organisatie om alles van doen te krijgen, maar door de ingewikkelde financiële structuur kan daar minder gebruik van worden gemaakt. Aan de andere kant wordt ook aangegeven dat er opleidingsbudgetten en opleidingsfuncties zijn bewerkstelligd binnen de plannen, om dit middel te kunnen inzetten om de verandering van doen te krijgen.

De verandering die de meesten percipiëren is er een in het gedrag van mensen. Hierbij speelt de op gang gekomen mobiliteit een grote rol. De organisatie houdt van oudsher medewerkers lang op eenzelfde positie, doordat ofwel de mensen zelf niet bewegen, of dat ze bepaalde specifieke technische kennis hebben. Er wordt aangegeven dat er een stijging te zien is in de mobiliteit en daarmee wordt aangenomen dat er een gedragsverandering heeft plaatsgevonden. Mensen zijn meer bereid om zich heen te kijken en op zoek te gaan naar andere mogelijkheden binnen de organisatie. Het wordt ook gezien als de verwachting dat mensen meer bereid zijn om te gaan bewegen op het moment dat het heet onder hun voeten wordt. Dus als zij geraakt worden binnen de verandering, dan zijn zij ook meer geneigd om te bewegen.

De toegenomen mobiliteit laat onverlet dat er wordt gesteld dat er nog wel wat moet veranderen in het gedrag van mensen. De mensen die niet geraakt worden, zijn minder geneigd om te veranderen en dat levert nog wel uitdagingen op voor het management. Sommigen zien echter, ondanks dat ze niet geraakt worden, de kansen die de verandering met zich meebrengt. Zij zijn degenen die de kar moeten trekken. De groep medewerkers die achter de kar hangt en dus de verandering tegenwerken, zijn er echter ook nog. Dit is met name de groep die de perceptie heeft dat het allemaal voorbij trekt.

Over het geheel genomen wordt deze verandering niet als zijnde veelomvattend gepercipieerd. Het betreft met name interne veranderingen die op zichzelf staand niet veelomvattend zijn. Echter, wanneer er dieper ingegaan wordt op de veranderingen voor medewerkers wordt ook gesteld dat er binnen hun werkzaamheden op onderdelen wel veel verandert. Hier gaat het om de perceptie van de omgeving waarin de verandering plaatsvindt. Wanneer de perceptie is dat het gaat om de buitenwereld en hoe zij de verandering zien, dan is de verandering niet veelomvattend. Als er gekeken wordt naar de interne organisatie, dan is de verandering op onderdelen veelomvattend, maar zeker niet op alle onderdelen. Het zit in dit laatste dan vooral in de werkzaamheden van medewerkers en/of het gedrag van medewerkers.

De grootste kritiek zit in de helderheid of het ontbreken daarvan, in de plannen en het doel van de plannen. De visie is voor iedereen duidelijk, maar hoe deze vorm te geven in plannen is lastig gebleken. Het ontbreken van de topstructuur heeft bijgedragen aan de diffuusheid van de plannen en had een positieve bijdrage kunnen leveren aan de helderheid van de plannen.

Daarnaast is er ook kritiek op de steun van het topmanagement. Door het ontbreken daarvan hebben managers zich minder gesteund gevoeld en hadden zij het gevoel er alleen voor te staan. Daarentegen zijn er ook geluiden dat de steun en betrokkenheid er wel was, maar dit verschilt per afdeling. Steun van het topmanagement is van belang om draagvlak te creëren binnen de organisatie. Het beeld is dat deze draagvlak door managers zelf moest worden gecreëerd onder de medewerkers. Wegens het feit dat het, meerdere malen genoemde, aspect van hiërarchie als belangrijk wordt gepercipieerd binnen de organisatie, kan gesteld worden dat juist in dit soort organisaties de steun van het topmanagement van belang is voor het draagvlak onder medewerkers.

Wat als positief wordt gepercipieerd is dat de aangewezen managers in staat zijn geweest om plannen te maken die niet alleen de reductie van arbeidsplaatsen behelsden, maar ook een andere manier van werken, een andere cultuur en een andere structuur. Zij hebben de kans aangegrepen om breder te kijken naar hun afdelingen en verschillende andere verandertrajecten te koppelen aan deze verandering. Zij hebben deze verandering gebruikt als vliegwiel om andere veranderingen voor elkaar te krijgen. Deze vrijheid hebben zij niet expliciet gekregen, maar hebben zij wel gepakt.

Charisma

Vanuit de resultaten is te zien dat het element *Charisma* binnen 6 stappen van verandering wordt gezien als zijnde van invloed. Dit zijn de stappen:

1. *Zorg voor de noodzaak*
2. *Zorg voor een plan*
3. *Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand*
4. *Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement*
5. *Bouw externe steun*
7. *Institutionaliseer verandering*

Daarnaast is te zien dat bij 4 van de hiervoor genoemde 6 stappen, dit element als hoogste scoort en daarmee wordt gepercipieerd als zijnde het element dat de meeste invloed heeft. Dit zijn de stappen:

1. *Zorg voor de noodzaak*
3. *Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand*
4. *Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement*
5. *Bouw externe steun*

Binnen dit element worden vanuit de literatuur een aantal onderdelen beschreven die kenmerkend zijn. Dit zijn *overtuiging*, *innemen van standpunten* en *missie*. Vanuit de interviews komt naar voren dat *overtuiging* wordt gepercipieerd als zijnde het meest belangrijke kenmerk. Dit is te zien in figuur 8.

De perceptie is dat wanneer binnen de verandering anderen overtuigd moeten worden, dit het beste gaat wanneer de leider charismatische kenmerken vertoont. Daar waar dit element als hoogste eindigt, kan gezien worden dat *overtuiging* dan ook de grootste rol speelt. De stappen waarin *Charisma* het meest genoemd wordt zijn stap 1. *Zorg voor de noodzaak* en stap 3. *Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand*.

Met name bij stap 1 is een groot verschil te zien met de andere elementen. In deze fase van verandering, waarin de noodzaak moet worden vastgesteld, geverifieerd en gecommuniceerd, speelt *overtuiging* en daarmee *Charisma*, dus een belangrijke rol. Meerdere malen is uit de interviews gekomen dat men de neiging heeft meer overtuigd te worden door een leider die de noodzaak charismatisch weet over te brengen. Echter, niet iedereen wordt op dezelfde manier overtuigd. Daar waar de een zich laat overtuigen door de inhoud, laten anderen zich overtuigen door het goede verhaal. Hierbij speelt *charisma* wel altijd een rol. Gesteld wordt dat een charismatisch leider in staat is om iedereen mee te nemen, ongeacht hun eigen voorkeur voor de manier waarop zij overtuigd willen en kunnen worden.

Daarnaast wordt gesteld dat een charismatisch leider beter in staat is om de steun van medewerkers te krijgen. Niet alleen door het feit dat hij in staat is om medewerkers te overtuigen van de noodzaak, iets wat als een belangrijk onderdeel wordt gezien om de steun van medewerkers te verkrijgen. Ook weet de charismatische leider hoe hij het verhaal van de verandering moet vertellen, weet hij zich kwetsbaar op te stellen en "echt" te zijn. Hierdoor kan hij op meer steun en begrip rekenen van medewerkers.

Er kan gesteld worden dat het element *Charisma* vanuit dit onderzoek naar voren komt als zijnde het element dat de meeste invloed heeft binnen verandering. Een charismatisch leider is in staat om mensen voor zich te winnen en aan zich te binden. Wanneer gesteld wordt dat mensen de belangrijkste factor zijn binnen verandering, is aan te nemen dat een charismatisch leider hierop meer invloed uit kan oefenen, dan een niet-charismatisch leider.

Het element *Charisma* speelt dus een grote rol in de stappen waarin *overtuiging* van belang is. De stappen waarin dit minder van belang wordt geacht, worden dan ook niet gepercipieerd als zijnde stappen waar dit element op van invloed is. Dit zijn de stappen 6. *Zorg voor resources* en de stap 8. *Streef naar veelomvattende verandering*.

Ook is te zien dat dit element als belangrijk wordt gepercipieerd op zowel stappen die van invloed zijn op de organisatie, de stappen 1, 2, 4 en 5, als stappen die van invloed zijn op het individu, te weten de stappen 3 en 7. Daarnaast is te zien dat in de stappen waarin dit element als meest van invloed wordt gepercipieerd, te weten de stappen 1,3,4 en 5, ook dit onderscheid te maken is.

Daarmee is een leider die dit element van transformationeel leiderschap heeft in staat om zowel de organisatie als het individu te kunnen overtuigen. De invloed die dit element heeft op verandering, wordt hiermee onderschreven. Om de verandering van doen te krijgen en te laten beklijven is het van belang om zowel de organisatie als het individu te kunnen overtuigen van de verandering.

Inspirationale Motivatie

Vanuit de resultaten van het onderzoek is te zien dat het element *Inspirationale Motivatie* in 5 stappen van verandering wordt gezien als zijnde van invloed. Dit zijn de stappen:

1. *Zorg voor de noodzaak*
2. *Zorg voor een plan*
3. *Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand*
7. *Institutionaliseer verandering*
8. *Streef naar veelomvattende verandering*

Daarnaast is te zien dat dit element op 2 stappen binnen verandering de grootste gepercipieerde invloed heeft. Dit zijn de stappen:

2. *Zorg voor een plan*
8. *Streef naar veelomvattende verandering*

Vanuit de literatuur wordt gesteld dat dit element betrekking heeft op *visie, betekenisgeving, hoge standaard* en *optimisme*. Uit het onderzoek komt naar voren dat met name het kenmerk *visie* een grote rol, zo niet de grootste rol speelt. Gesteld wordt dat de visie kan dienen als referentiepunt voor het plan. De visie zorgt voor de richting en creëert daarmee duidelijkheid in wat er van anderen wordt verwacht. Hiermee wordt het plan meer helder en weten mensen waarom ze iets moeten doen.

Ook wordt gepercipieerd dat wanneer de visie helder en duidelijk is, er ook meer verbanden worden gelegd met de rest van de organisatie en tevens andere verandertrajecten. Een visie kan daardoor bijdragen aan het bewerkstelligen van een veelomvattende verandering. Wel wordt gesteld dat het ook betrekking heeft op de leider die de visie heeft. Indien deze leider van zichzelf al een ruimere blik heeft, dan zal de visie een bredere horizon omvatten en daarmee meer neigen naar een veelomvattende verandering.

Al met al wordt binnen dit element vooral genoemd dat het hebben van een visie van grote invloed is op verandering binnen organisaties. Deze visie goed communiceren is van belang om de steun van medewerkers te krijgen. Er wordt gesteld dat wanneer medewerkers niet weten hoe de toekomst er uit gaat zien, dit onzekerheid en daarmee weerstand met zich meebrengt.

Dit element, net als het vorige element *Charisma*, wordt gepercipieerd als zijnde van invloed op stappen die zowel de organisatie als het individu beïnvloeden. Zoals gesteld betreft het hier de visie die de leider toont als het gaat om de verandering. Deze visie wordt als noodzakelijk geacht om niet alleen te dienen als stip op de horizon voor de organisatie, maar ook als ankerpunt voor de leider om op individueel niveau op terug te kunnen grijpen, om zo de verandering succesvol te laten zijn.

De stappen waarin dit element echter als meest van invloed wordt gepercipieerd, zijn de stappen 2. *Zorg voor een plan* en stap 8. *Streef naar veelomvattende verandering*. Dit zijn beide stappen waarin de organisatie als geheel van belang is. Ondanks de invloed die dit element heeft op de andere

stappen, is hiermee te stellen dat dit element met name belangrijk is voor het grote geheel, voor de organisatie. Dat individuen hierdoor snappen wat de verandering inhoudt en waar de organisatie naar toe gaat, is hierbij van minder gepercipieerd belang.

Intellectuele Stimulatie

Het element Intellectuele Stimulatie wordt binnen 5 stappen genoemd als zijnde van belangrijke invloed. Dit zijn de stappen:

2. *Zorg voor een plan*
3. *Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand*
4. *Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement*
6. *Zorg voor resources*
7. *Institutionaliseer verandering*

Alleen in stap 6. *Zorg voor resources* wordt dit element gepercipieerd als zijnde het meest van invloed op verandering. Wat opvalt is dat de kenmerken *creativiteit* en een *open dynamiek*, zoals genoemd in de literatuur, binnen dit element beide worden genoemd als zijnde van belang.

Binnen stap 6 wordt specifiek het kenmerk creativiteit genoemd. Er wordt aangegeven dat de financiële structuren binnen de overheidsorganisatie ingewikkeld zijn. Ook al zijn resources voldoende aanwezig, het wordt gezien als een spel om deze resources vrij te spelen binnen de organisatie. Hiervoor is creativiteit belangrijk. Wanneer leiders in staat zijn om creatief om te gaan met hun resources, dan zullen zij beter in staat zijn om binnen de verandering deze resources in te zetten.

Een open dynamiek wordt ook genoemd als zijnde van invloed op verandering. Dit heeft dan meer betrekking op de steun voor de verandering. Bij een open dynamiek spelen een aantal dingen een rol. Volgens de geïnterviewden helpt een open dynamiek in het tot stand komen van het plan, omdat hier gedacht wordt aan het kritisch meedenken, waardoor een plan meer draagvlak en meer inhoud krijgt.

Ook wordt gesteld door de geïnterviewden dat mensen graag mee willen denken, maar dat als het puntje bij het spreekwoordelijke paaltje komt, mensen uiteindelijk minder bijdrage leveren dan in eerste instantie gedacht. Hierbij wordt gesteld dat ook het gevoel te hebben mee te kunnen denken, maar dat in werkelijkheid niet doen, kan bijdragen aan de steun van medewerkers. Het gaat hier dan om de gepercipieerde participatie van medewerkers en niet zozeer om de daadwerkelijke bijdrage. Hierbij wordt ook gesteld dat er medewerkers zijn die slim genoeg zijn om te weten dat ze niet echt hebben kunnen participeren, maar ondanks dat wel hun steun geven aan de verandering. Dan gaat het met name over de inhoud van de verandering.

Ook dit element wordt gepercipieerd als zijnde van invloed op stappen die zowel de organisatie, het collectief, als ook het individu behelzen. Hierbij is te zien dat in de stappen waarbij het de organisatie betreft, te weten de stappen 2,4, en 6, bij deze laatste stap dit element als het meest van invloed wordt gezien. Wanneer een leider dit element van transformationeel leiderschap laat zien, dan wordt hij beter in staat geacht om resources vrij te maken voor de verandering. Dit vergt met name creativiteit, gezien de ingewikkelde, vooral financiële, structuren binnen de organisatie.

Geïndividualiseerde Zorgzaamheid

Dit element wordt door alle geïnterviewden in totaal als minst van invloed genoemd op de acht stappen in verandering. Het heeft de meeste invloed binnen 2 stappen, te weten:

3. Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand

7. Institutionaliseer verandering

Deze stappen worden ook gezien als zijnde het meeste invloed hebbende op de mensen, c.q. individuen, binnen de verandering en dit element wordt gepercipieerd als zijnde het element wat volledig gericht is op medewerkers. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit element nu juist binnen deze stappen wordt gezien als een belangrijke invloed. Hierbij gaat het volgens de geïnterviewden om het in kaart brengen van de individuele behoeften van medewerkers in stap 3 van verandering en het geven van individuele aandacht in stap 7 van verandering.

Het verschil zit in het feit dat gepercipieerd wordt dat als je weerstand wilt voorkomen of wegnemen, je eerst moet snappen wat de individuele behoeftes zijn van de medewerkers. Hierdoor weet je welke zorgen er zijn en kun je hier als leider op inspelen door ofwel meer informatie te geven, ofwel door de verandering ook aan te laten sluiten op de individuele behoeftes van medewerkers.

Binnen stap 7. *Institutionaliseer verandering* wordt dit element als voornaamste element genoemd. Hierbij speelt individuele aandacht de grootste rol. Bij het institutionaliseren van verandering speelt herhaling een grote rol. Door mensen aandacht te geven, worden leiders in staat gesteld om hun boodschap op individueel niveau te herhalen. Hierdoor weten mensen beter wat er van hen verwacht wordt en wat zij van hun leiders kunnen verwachten.

Opvallend binnen dit element is dat hoewel gesteld wordt dat individuele aandacht en zorgzaamheid belangrijk is, dit vaak vanuit het initiatief van de medewerkers moet komen. Tenminste, de geïnterviewden geven aan dat zij dit naar hun mensen zeker doen, maar dat hun eigen leidinggevende daar zelf niet mee komt. Hier wordt van henzelf verwacht dat zij komen met de hulpvraag. De vraag is wat dat doet met het institutionaliseren van verandering. Indien gesteld wordt dat dit element de meeste invloed heeft, maar dat dit in de praktijk (te) weinig invulling krijgt, dan kan ook gesteld worden dat de verandering minder geïnstitutionaliseerd wordt.

Bij dit element komt heel duidelijk naar voren dat het vooral van invloed is op het individu. Het wordt alleen als zijnde van invloed gepercipieerd binnen de stappen waarin het individu centraal staat. Dat maakt het dat wanneer een leider dit element laat zien, deze leider beter in staat zal zijn om de steun van individuen te verkrijgen voor de verandering, weerstand te verminderen en tevens de verandering beter zal kunnen institutionaliseren.

De vier elementen en de acht stappen

In de paragrafen hiervoor zijn de elementen van transformationeel leiderschap en hun invloed op de acht stappen van verandering, ieder apart beschreven. In deze paragraaf zal gekeken worden naar de elementen als geheel en welke invloed zij hebben op de verandering als geheel.

Als naar de uitkomsten van het onderzoek wordt gekeken, dan is te zien dat er een verschil zit in hoeveel elementen per stap worden gepercipieerd als zijnde van invloed. Daarbij valt op dat in de stappen waarin het individu centraal staat, te weten de stappen 3 en 7, alle vier de elementen van

transformationeel leiderschap van invloed zijn. Een leider moet dus in die stappen alle elementen laten zien van transformationeel leiderschap.

Het bewerkstelligen van steun van medewerkers, het wegnemen of voorkomen van weerstand en het institutionaliseren van verandering vergt dus een leider die kan overtuigen, die een heldere visie heeft wat als ankerpunt gebruikt kan worden, die creativiteit laat zien en medewerkers laat participeren in een open dynamiek en een die aandacht heeft voor de individuele behoeften van de medewerkers en hen daarbij ook individuele aandacht geeft.

In de stappen waarin het meer de organisatie betreft is te zien dat niet alle elementen van transformationeel leiderschap als van invloed zijnde worden gepercipieerd. Het is in deze stappen dus minder noodzakelijk om alle elementen te laten zien. Indien, zoals in de literatuur naar voren komt, aangenomen wordt dat de stappen als geheel ook invloed op elkaar uitoefenen, dan is aan te nemen dat alle elementen van transformationeel leiderschap in ogenschouw genomen moeten worden indien een organisatie aan het veranderen is. Het is dus alleen de vraag of ze in alle stappen zo nadrukkelijk aanwezig moeten zijn.

Het bovenstaande impliceert dat een leider in een verandering op individuele onderdelen binnen die verandering in staat moet zijn om alle elementen van transformationeel leiderschap te laten zien, terwijl op organisatieniveau dit van minder belang is en de leider ook elementen van transformationeel leiderschap kan laten zien. Echter, zoals eerder aangegeven, wordt verandering vooral bewerkstelligd door mensen in de organisatie. Zij moeten de verandering doormaken en verankeren in de cultuur en de manier waarop zij werken. Dat betekent dus dat ondanks het feit dat er onderscheid wordt gemaakt tussen stappen die meer gericht zijn op de organisatie en stappen die meer gericht zijn op het individu, er een duidelijke behoefte is aan transformationeel leiderschap als geheel binnen veranderingen.

6. Conclusies, aanbevelingen en reflectie

In het voorgaande hoofdstuk is een analyse gegeven van de onderzoeksresultaten. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk worden op basis van deze analyse conclusies beschreven en daarmee wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. In de tweede paragraaf worden aanbevelingen gedaan voor verder wetenschappelijk onderzoek, als ook aanbevelingen voor veranderen in overheidsorganisaties. In de laatste paragraaf wordt een reflectie gegeven op de theorie en de methode.

Conclusie

Vanuit de literatuur en de praktijk is duidelijk dat leiderschap invloed heeft op verandering. De vraag is echter welke invloed het precies heeft, welke elementen er dan precies van invloed zijn en op welk onderdeel van verandering zij wel of niet invloed hebben. In dit onderzoek is getracht om hier een antwoord op te geven. De centrale vraag van dit onderzoek luidde dan ook als volgt:

Welke invloed hebben de vier elementen van transformationeel leiderschap op de acht stappen van verandering binnen een overheidsorganisatie?

De verandering

Binnen de verandering zelf komt naar voren dat de grootste kritiek zit in de helderheid, of het ontbreken daarvan, in de plannen en het doel van de plannen. De visie is voor iedereen duidelijk, maar hoe deze vorm te geven in plannen is lastig gebleken. Het ontbreken van de topstructuur heeft volgens de geïnterviewden bijgedragen aan de diffuusheid van de plannen.

Daarnaast is er ook kritiek op de steun van het topmanagement. Door het ontbreken daarvan hebben managers zich minder gesteund gevoeld, maar ook komt naar voren dat dit verschilt per afdeling. Door het aspect van hiërarchie, dat als belangrijk wordt gepercipieerd binnen de organisatie, wordt gesteld dat juist in dit soort organisaties de steun van het topmanagement van belang is voor het draagvlak onder medewerkers.

Een positieve perceptie op de verandering komt vanuit het gegeven dat de aangewezen managers deze verandering als een kans hebben gezien om breder te kijken naar hun afdelingen en daarmee verschillende andere verandertrajecten te koppelen aan deze verandering. Zij hebben deze verandering gebruikt als vliegwiel om andere veranderingen voor elkaar te krijgen. Deze vrijheid hebben zij niet expliciet gekregen, maar hebben zij wel genomen.

De elementen

Vanuit de analyse kunnen een aantal conclusies worden getrokken. Ten eerste is er het onderscheid tussen de stappen die vooral op de organisatie betrekking hebben en de stappen die vooral op het individu betrekking hebben. Verschillende elementen hebben op verschillende stappen invloed als het gaat om de organisatie. Echter, alle vier de elementen en dus transformationeel leiderschap als geheel, hebben invloed op de stappen die gericht zijn op het individu.

Een leider die het element *Charisma* heeft is in staat om zowel de organisatie als het individu te kunnen overtuigen van de verandering en heeft daarmee een grote invloed op verandering. Om de verandering van doen te krijgen en te laten beklijven is het namelijk van groot belang om zowel de organisatie als het individu te kunnen overtuigen van de verandering.

Een leider die *charismatisch* is wordt geacht een heel eind te komen door middel van overtuiging, met name in de overtuiging van de noodzaak van de verandering, maar zal minder invloed hebben op de resources die ingezet moeten worden binnen de verandering. Ook zal de verandering wellicht minder veelomvattend zijn.

Het element *Inspirationale Motivatie* wordt gepercipieerd als zijnde van invloed op stappen die zowel de organisatie als het individu beïnvloeden. De visie die een leider toont wordt als noodzakelijk geacht om niet alleen te dienen als stip op de horizon voor de organisatie, maar ook als ankerpunt voor de leider om op individueel niveau op terug te kunnen grijpen. Echter, de stappen waarin dit element als meest van invloed wordt gepercipieerd, zijn beide stappen waarin de organisatie als geheel van belang is. Ondanks de invloed die dit element heeft op de andere stappen, is hiermee te stellen dat dit element met name belangrijk is voor het grote geheel, voor de organisatie.

Een leider die vooral het element *Inspirationale Motivatie* laat zien, zal een heldere visie hebben en daarmee een stip op de horizon kunnen zetten voor de organisatie als ook het individu. Deze leider zal echter minder invloed hebben op de steun van het topmanagement en het krijgen van externe steun, als ook minder invloed hebben op de resources om de verandering van doen te krijgen.

Ook het element *Intellectuele Stimulatie* wordt gepercipieerd als zijnde van invloed op stappen die zowel de organisatie, het collectief, behelzen als ook het individu. De belangrijkste invloed die dit element echter heeft, is op een stap waarbij het om de organisatie gaat. Wanneer een leider dit element van transformationeel leiderschap laat zien, dan wordt hij beter in staat geacht om resources vrij te maken voor de verandering. Dit vergt met name creativiteit, gezien de ingewikkelde, vooral financiële, structuren binnen de organisatie.

Een leider die het element *Intellectuele Stimulatie* het meest laat zien zal creatief zijn en creativiteit stimuleren en daarnaast een open dynamiek nastreven. Dit zorgt ervoor dat er goede plannen worden gemaakt, medewerkers steun geven aan de verandering, weerstand wordt voorkomen en hij zal creatief om kunnen gaan met het vrij maken van resources binnen de verandering. De leider die dit element vooral laat zien zal echter minder invloed hebben op de noodzaak en de externe steun en zal minder invloed hebben op het nastreven van een veelomvattende verandering.

Bij het laatste element, *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* komt heel duidelijk naar voren dat het vooral van invloed is op het individu. Het wordt alleen als zijnde van invloed gepercipieerd binnen de stappen waarin het individu centraal staat. Dat maakt het dat wanneer een leider dit element laat zien, deze leider beter in staat zal zijn om de steun van individuen te verkrijgen voor de verandering, weerstand te verminderen en tevens de verandering beter zal kunnen institutionaliseren. Deze leider zal echter op organisatieniveau niet of nauwelijks invloed hebben op de verandering.

Het bovenstaande impliceert dat er een onderscheid gemaakt kan worden tussen onderdelen binnen verandering die meer gericht zijn op de organisatie en onderdelen die meer gericht zijn op het individu. Hierbij zijn verschillende elementen van transformationeel leiderschap meer of minder van invloed. Echter, als geheel is transformationeel leiderschap van belang, zeker wanneer in acht genomen wordt dat mensen de voornaamste verandering moeten doormaken en daarmee de meeste invloed hebben.

Het is niet te zeggen dat er bepaalde stappen binnen verandering van meer invloed zijn dan andere stappen. Wel is te stellen dat zij allen met elkaar verbonden zijn en dat er een causaal verband zit tussen de verschillende stappen, vooral als het gaat om het succesvol doorlopen van deze stappen. Zij hebben een versterkend effect op elkaar. Dat betekent dat wanneer een leider niet in staat is om alle elementen van transformationeel leiderschap te laten zien, deze leider minder goed in staat zal zijn om de verandering in zijn geheel daadwerkelijk door te voeren.

Te zien is dat om een verandering van doen te krijgen, een leider in staat moet zijn om alle elementen van transformationeel leiderschap te laten zien. Alle elementen moeten aanwezig zijn, omdat zij allen invloed hebben. De vraag is echter of deze elementen allen in dezelfde persoon aanwezig moeten zijn, of dat het ook mogelijk is om verschillende type leiders, die samen alle elementen beheersen, aan te stellen om een verandering door te voeren. Door te kijken naar de invloed die de verschillende elementen hebben op verandering, is het ook mogelijk om als organisatie gericht leiders in te zetten die deze elementen beheersen. In de hiernavolgende paragraaf zal hier verder op ingegaan worden.

Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen op basis van de analyse en de daarop volgende conclusies, aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek als ook voor de praktijk. Dit laatste zal gericht zijn op de organisatie ProRail en de specifieke behoeften die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Toekomstig onderzoek

Een van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek is dat er binnen verandering onderscheid wordt gemaakt tussen het individu en de organisatie. Er zijn stappen die voornamelijk gericht zijn op de organisatie als geheel en stappen die meer gericht zijn op het individu. Echter, wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap lijkt zich met name te richten op de organisatie als geheel of op het individu alleen. Door deze verschillende niveaus gezamenlijk te onderzoeken, kan meer kennis worden verworven over de invloed van leiderschap in de volle breedte van het concept.

Tevens komt naar voren dat de verschillende elementen van verschillende invloed zijn op verandering. De vraag is daarbij of het noodzakelijk is dat een leider alle vier de elementen moet laten zien om echt effectief te kunnen zijn binnen de verandering. Het is de moeite waard om te onderzoeken of het ook mogelijk is dat leiders niet alle elementen hoeven te laten zien, maar deze kunnen compenseren door anderen om zich heen te verzamelen die de elementen laten zien die zij niet laten zien. Nader onderzoek hiernaar zou meer inzicht kunnen geven in het strategisch inzetten van verschillende elementen van transformationeel leiderschap.

De organisatie

Uit het onderzoek komt duidelijk naar voren dat er op onderdelen kritiek is op de manier waarop de verandering gelopen is. Hierbij spelen een aantal aspecten een rol, welke hieronder verder uitgewerkt worden. Ook wordt een positief punt genoemd. De aanbevelingen zullen betrekking hebben op zowel de kritische als de positieve punten.

Als eerste kritiekpunt wordt genoemd dat de plannen niet helder waren en dat het ontbreken van een topstructuur, of lijn, van de Directie hier een negatieve bijdrage aan geleverd heeft. Het bleek lastig voor medewerkers om te snappen wat de plannen precies inhielden en wat de link was met het grotere geheel. Het is dat ook een logische aanbeveling om bij een volgende verandering vanuit de Directie een goede en duidelijke lijn uit te zetten.

Door een duidelijke topstructuur neer te zetten en daaraan de strategische doelen te koppelen, zullen managers in de organisatie minder moeite hebben om de plannen helder en duidelijk te krijgen. Dit zal onder andere bijdragen aan de steun die medewerkers geven aan de verandering en daarmee in staat worden gesteld om te snappen waarom de verandering plaatsvindt. Tevens geeft het duidelijkheid over de ideeën achter de plannen en zullen deze daarom ook minder uitleg

behoeven. Dit zorgt er weer voor dat er minder tijd en energie nodig is om mensen mee te krijgen. Deze tijd moet, zoals uit het onderzoek naar voren komt, uit de eigen gelederen komen en naast het werk, dus dit zou een behoorlijke winst kunnen zijn in snelheid en haalbaarheid.

Tevens komt uit het onderzoek naar voren dat de steun van het topmanagement op onderdelen ontbrak. Dit zorgde ervoor dat managers het gevoel hadden er alleen voor te staan en niet het idee hadden dat hun directeur op de hoogte was van de exacte inhoud van de plannen. Daarmee is niet gezegd dat dit ook daadwerkelijk het geval, maar aangenomen wordt door de geïnterviewden dat de steun er wel moest zijn, maar niet direct openlijk gegeven werd.

Door de hiërarchische structuur van de organisatie is aan te nemen dat de openlijke steun van het topmanagement van groot belang is voor het bewerkstelligen van draagvlak in de organisatie. Medewerkers worden binnen de organisatie in staat gesteld om op het moment dat het voor hen lastig wordt om hun stem te laten horen, hoger in de boom te kunnen klimmen. Sommigen doen dat via de medezeggenschap, anderen doen dat door naar hun naast hoger gelegen manager te stappen. Dit ondermijnt de verandermogelijkheden van de aangestelde manager. Zij worden hiermee uit positie gehaald en kunnen dan tegen een behoorlijke weerstand aanlopen. Zeker als de directeur de verandering niet openlijk steunt.

Hierbij beveelt de onderzoeker aan om bij een volgende verandering bewuster om te gaan met de openlijke steun van het topmanagement. Hierbij kan gedacht worden aan sessies met de Directie om de plannen te presenteren, zodat ook zij op de hoogte zijn van de plannen en de richting kunnen uitdragen naar de medewerkers. Tevens is het van belang om na te gaan wanneer een sessie met hoger management en bijvoorbeeld medewerkers zin heeft. Wanneer een manager een hoge mate van weerstand ervaart, kan het van grote waarde zijn in de organisatie als een directeur aansluit bij een sessie om zo meer draagvlak te creëren.

Waar de Directie zich echter bewust van moet zijn, is dat het niet de bedoeling is om managers uit positie te halen door de verandering over te nemen, of hen niet in staat te stellen om het alleen te doen. Wat belangrijk is, is dat er openlijke steun wordt gegeven, zodat medewerkers minder de neiging hebben om de verandering in twijfel te trekken. Dit kan dan tevens tijdswinst opleveren, omdat er hiermee ook weerstand weggenomen kan worden.

Omdat er niet alleen kritiekpunten zijn, maar ook onderdelen als positief worden beschouwd, is het van belang om te kijken hoe dit positieve punt ingezet kan worden om veranderingen succesvol te laten verlopen.

Managers zijn in staat gebleken om meerdere veranderingen samen te voegen om zo een grotere verandering teweeg te brengen. Dat impliceert dat het hier managers betreft die een brede blik op de organisatie hebben en die in staat zijn om verschillende ontwikkelingen samen te voegen. Hier kun je als organisatie gebruik van maken, mits je dit goed inzet. Hierbij kan gedacht worden aan een inventarisatie van de veranderingen die intern hebben plaatsgevonden. Zodoende kan geïdentificeerd worden welke managers in staat zijn geweest om dit te doen en welke managers je dus kunt gebruiken in een volgende verandering om zo wellicht een meer omvattende verandering teweeg te brengen.

Binnen de verschillende elementen is te zien dat zij invloed hebben op de stappen in verandering. De organisatie kan deze elementen gebruiken om inzicht te geven in hoeverre deze elementen aanwezig zijn in de huidige populatie van leidinggevendenden. Dit kan een bijdrage leveren aan het selectieproces van medewerkers in deze functie. Tevens kunnen leiders die een of meerdere elementen laten zien van transformationeel leiderschap, veel directer ingezet worden op hun kwaliteiten.

Het is te zien dat bijvoorbeeld het element *Charisma* van grote invloed is op het overbrengen van de noodzaak van verandering, een van de belangrijkste stappen volgens de literatuur. Indien de organisatie in staat is om charismatische leiders in stelling te brengen voor de verandering, de noodzaak voor verandering meer zal beklijven binnen de organisatie. Dit kan een positieve bijdrage leveren aan de mate waarin de verandering succesvol is, omdat het onder andere draagvlak verhogend werkt onder medewerkers.

Daarnaast kan door een inventarisatie van de huidige leidinggevenden worden gekeken welke elementen eventueel ontbreken en welke elementen nu niet of onvoldoende worden ingezet. Wat hierbij belangrijk is om te vermelden is dat uit de interviews van de (oude) managers naar voren komt dat het management van de organisatie zakelijker mag zijn en mensen meer mag aanspreken op resultaten, terwijl vanuit de medezeggenschap juist wordt aangegeven dat het meer op de mens gericht mag zijn.

Dit impliceert dat er een verschil van inzicht is binnen de organisatie betreffende de manier waarop managers leiding moeten geven. De onderzoeker beveelt dan ook aan dat er bij het thema leiderschap gekeken wordt naar wat de organisatie nodig denkt te hebben en wat de medewerkers denken nodig te hebben. Door dit te doen, kan een heldere lijn uitgezet worden voor leidinggevenden en medewerkers, een waarbij een ieder weet wat er van hem of haar verwacht wordt en daarop ook aangesproken kan worden. Hierbij dient dan ook rekening gehouden te worden met de cultuur van de organisatie en de van oorsprong risicomijdende houding van de medewerkers.

Reflectie

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de theorie zoals beschreven in hoofdstuk 2. Wanneer gekeken wordt naar de theorie over leiderschap, dan is te zien dat deze zich in dit onderzoek met name richt op de organisatie en niet zozeer op leiderschap van het individu. Omdat uit het onderzoek naar voren komt dat het leiden van verandering niet alleen betrekking heeft op de organisatie, maar zeker ook op het individu, blijkt dit een gemis in het theoretisch kader. De onderzoeker is zich ervan bewust dat dit een bijdrage had kunnen leveren aan dit onderzoek. Echter, vanuit de wetenschappelijke literatuur is, zonder echt in de psychologie van verandering te duiken, weinig te vinden over het leiden van individuen in een verandering.

Vanuit het theoretisch kader zijn acht stappen gedefinieerd die gelden voor verandering binnen overheidsorganisaties. Omdat het onderzoek naar leiderschap zich met name richt op de private sector, hebben de onderzoekers die de acht stappen hebben gedefinieerd, zich gericht op een literatuurstudie binnen de publieke sector. Dit brengt beperkingen met zich mee. De onderzoeker is zich ervan bewust dat het mogelijk is dat er uit ander onderzoek, andere stappen naar voren kunnen komen welke wellicht een ander licht schijnen op verandering binnen overheidsorganisaties.

De methode die gebruikt is voor dit onderzoek, te weten een kwalitatief onderzoek, wordt door de onderzoeker gezien als de juiste manier om met name het concept leiderschap te onderzoeken. Leiderschap is een groot concept, welke veelal berust op de beelden en percepties die anderen daarop hebben. Door deze percepties in kaart te brengen, is de onderzoeker in staat geweest om een beeld te geven van de gepercipieerde invloed van leiderschap op verandering. Door de interviews semigestructureerd uit te voeren is de onderzoeker daarnaast in staat geweest om een zorgvuldige inventarisatie te maken van deze invloed en mede op basis daarvan tot conclusies te komen.

Waar de onderzoeker zich bewust van is, is dat het opleidingsniveau van de organisatie en dan met name de leidinggevenden, zeer hoog is en varieert van hbo tot aan doctortitels. Dat betekent dat zij wellicht een andere behoefte ervaren dan medewerkers onder hen. Hoger opgeleiden worden beter

in staat geacht om zelfstandig te werken en dit kan invloed hebben gehad op de uitslag van dit onderzoek. Dit komt tot uiting in de vraag wat de organisatie nodig heeft als het gaat om leidinggeven. (Oud) managers geven aan dat leidinggevendenden zakelijker mogen zijn en mensen meer mogen aanspreken op resultaten en de leden van de medezeggenschap geven aan dat het leidinggeven wel menselijker kan. Dit is een verschil van inzicht waarmee in dit onderzoek geen rekening gehouden is.

In een vervolgonderzoek zou het opleidingsniveau van de geïnterviewden dus effect kunnen hebben op de uitkomsten van het onderzoek. Zo zou gedacht kunnen worden dat het element *Geïndividualiseerde Zorgzaamheid* als zijnde van meer invloed wordt gepercipieerd wanneer het opleidingsniveau van de geïnterviewden lager is, of dat zij opereren op een ander niveau in de organisatie.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat het element *Charisma* lastig te operationaliseren is. Meerdere geïnterviewden geven aan dat hun leidinggevende kan overtuigen, dat hij standpunten in durft te nemen en dat hij een heldere missie heeft. Dit zijn allen de kenmerken van het element *Charisma*, zoals gedefinieerd in het theoretisch kader. Echter, op de vraag of hun leidinggevende dan ook charismatisch was, werd verschillende gereageerd. Leidinggevende kunnen dus alle kenmerken hebben van dit element van transformationeel leiderschap, maar niet als zijnde charismatisch worden bestempeld.

Er lijkt dus een ongrijpbaar onderdeel te zijn van charisma wat niet of zeer moeilijk te operationaliseren is. De onderzoeker is zich ervan bewust dat dit gegeven een effect kan hebben gehad op de uitkomsten van het onderzoek. Echter, de vraag is of dit element überhaupt correct te operationaliseren is, omdat het hier gaat om een gevoel dat mensen hebben en dat kan tevens verschillen per persoon. Daar waar de een iemand wel charismatisch vindt, vindt de ander dezelfde persoon niet charismatisch.

Bijlage 1: Bronvermelding

Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York. Free Press.

Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 1999 (10-2), 181-217.

Boyne, G.A. (2003). Sources of Public Service Improvement: A critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2003 (13-3), 367-394.

Brooks, I. (1996). Leadership of a Cultural Change Process. *Leadership & Organization Development Journal*, 1996 (17-5), 31-37.

Bush, T. (2008). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change?. *Educational Management Administration & Leadership*, 2008 (36-2), 271-288.

By, R.T., (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management* 2005 (5-4), 369-380.

Chackerian, R., Mavima, P., (2001). Comprehensive Administrative Reform Implementation: Moving beyond Single Issue Implementation Research. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 2001 (11-3), 353-377.

Currie, G., Humphreys, M. Ucbasaran, D., McManus, S. (2008). Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility?. *Public Administration*, 2008 (86-4), 987-1008.

Fernandez, S., Rainey, H.G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 2006 (66-2), 168-176.

Frederickson, H.G. (1996), Comparing the Reinventing Government Movement with the New Public Administration. *Public Administration Review*, 1996 (3), 263-270.

House, R.J., Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis. *Journal of Management*, 1997 (23), 409-473.

Judge, W., Douglas, T. (2009), Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 2009 (22-6), 365-349.

Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004 (89-5), 755-768.

Kavanagh, M.H., Ashkanasy, N.M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 2006 (17-1), 81-103.

Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 1995 (73), 59-68.

Kotter, J.P. (2013). *Leiderschap bij Verandering*. Boston. Harvard Business School Press.

Kuhnert, K.W., Lewis, P. (1997). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, 1987 (12-4), 648-657.

Kuipers, B.S., Higgs, M.J., Kickert, W.J.M., Tummers, L.G., Grandia, J., Van der Voet, J. (2014). The Management of Change in Public Organisations: A literature review. *Public Administration*, 2014 (92-1), 1-20.

Lowe, K.B., Galen Kroeck, K., Sivasubramaniam, N., (1996). Effectiveness Correlates of Transformational Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature. *The Leadership Quarterly*, 1996 (7-3), 385-415.

Mintzberg, H., Westley, F. (1992). Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 1992, (13), 39-59.

Moynihan, D.P., Pandey, S.K., Wright, B.E. (2013). Transformational Leadership in the Public Sector: empirical evidence of its effects. In: Dwivedi, Y.K., Shareef, M., Pandey, S.K., Kumar, V. (red). *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations*. London, Routledge/Taylor & Francis Group, 87-104.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu (2014). *Beheerconcessie 2015-2025*. Den Haag: Auteur.

Ministerie van Infrastructuur en Milieu, Staatssecretaris Mansfeld (2013). *Brief van de Staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu*. Den Haag: Auteur.

O'Flynn, J., (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 2007 (66-3), 353-366.

ProRail (2014). *Aanvulling op adviesaanvraag Taakstelling deel 1 en 2*. Utrecht: Auteur.

ProRail (2014). *Beheerplan 2015*. Utrecht: Auteur.

ProRail (2013). *Bijlage presentatie leiderschap in transformatie*. Utrecht: Auteur.

Rainey, H.G., Thompson, J., (2006). Leadership and the transformation of a Major Institution: Charles Rossotti and the Internal Revenue Service. *Public Administration Review*, 2006 (66-4), 596-604.

Schraeder, M., Tears, R.S., Jordan, M.H., (2004). Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 2005 (26-6), 492-502.

Slyke, D.M. van, Alexander, R.W. (2006). Public Service Leadership: Opportunities for Clarity and Coherence. *The American Review of Public Administration*, 2006 (36-4), 362-374.

Stewart, J., Walsh, K. (1992). Change in the Management of Public Services. *Public Administration*, 1992 (70-4), 499-518.

Trottier, T., Wart, M. van, Wang, X. (2008). Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. *Public Administration Review*, 2008 (89-5), 755-768.

Van Thiel, S., (2009). *Bestuurskundig Onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum, Coutinho.

Vigoda-Gadot, E., Beerli, I. (2011). Change-oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2011 (22), 573-596.

Van der Voet, J., Kuipers, B.S., Groeneveld, S., (2015). Held back and pushed forward: leading change in a complex public sector environment. *Journal of Organizational Change Management*, 2015 (28-2), 290-300.

Wart, M. van (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 2003 (63), 214-228.

Bijlage 2: Interviewdocumenten

De 8 stappen van verandering

1. Zorg voor de noodzaak

Grote veranderingen worden het best gestimuleerd door een gepercipieerde of reële crisis, welke dient als een trigger, en door leiderschap dat zorgvuldige aandacht geeft aan acceptatie. Dit betreft vertegenwoordigers van verandering die de huidige staat van de organisatie en haar cultuur diagnosticeert en die een visie vasthoudt van de gewenste toekomstige staat (Brooks, 1996).

Onderzoek wijst uit dat leiders andere leden van de organisatie en belangrijke stakeholders moeten overtuigen van de noodzaak tot verandering. Hierbij is het van belang een goede visie te vormen. Een visie presenteert een beeld van de toekomst welke makkelijk te communiceren is en welke organisatieleden aantrekkelijk vinden. Het geeft overal een richting voor het veranderproces en dient als een fundament om specifieke strategieën te ontwikkelen.

Leiders dienen de noodzaak voor verandering te verifiëren en overtuigend te communiceren.

2. Zorg voor een plan

Leiders moeten een actieplan of strategie ontwikkelen voor het implementeren van veranderingen. Hierbinnen zijn twee elementen in de publieke sector van belang: de helderheid of mate van specificiteit van het actieplan of de strategie en de manier waarop deze gelinkt is aan de gewenste uitkomsten.

3. Bouw interne steun voor verandering en voorkom weerstand

Leiders moeten interne steun voor verandering opbouwen en weerstand reduceren. Hierbij is participatie van cruciaal belang.

Gedurende tijden van verandering is het van belang dat de leiders van de organisatie een sfeer creëren van psychologische veiligheid voor alle individuen. Individuen moeten betrokken worden om voor henzelf te kunnen bepalen wat zij vinden van de nieuwe waarden en overtuigingen, om consequenties voor henzelf te kunnen onderzoeken, te ontdekken hoe zij persoonlijk een bijdrage kunnen leveren aan de verandering.

4. Verzeker de steun en betrokkenheid van topmanagement

Een individu of groep binnen de organisatie moet de verandering promoten. Wanneer het een individu betreft, dan dient dit een vertegenwoordiger van de verandering te zijn of een strategisch geplaatste leider. Indien het een groep is dan geven zijn legitimiteit aan de verandering en bieden zij de resources en emotionele steun die nodig is voor leden van de organisatie om te veranderen.

5. Bouw externe steun

Leiders moeten steun ontwikkelen van politieke opzichters en de belangrijkste, externe stakeholders. Publieke agentschappen hebben vaak meerdere politieke belanghebbenden die elk hun eigen doelen nastreven en zij hebben vaak zwakke banden met topambtenaren. Ondanks deze uitdagingen moeten publieke managers vaardigheden tonen in het bewerkstelligen van steun van machtige, externe factoren.

6. Zorg voor resources

Een vrij consistent geluid binnen de theorie is dat veranderingen niet goedkoop zijn en tevens niet zonder trade-offs. Geplande organisatorische verandering behelst een herziening van de allocatie van resources naar een grote hoeveelheid andere activiteiten.

7. Institutionaliseer verandering

Vaak behelzen veranderingen binnen organisaties veranderingen in het gedrag van leden van de organisatie. Managers en medewerkers moeten de verandering effectief institutionaliseren. Medewerkers moeten dit op de korte termijn leren en er routine in krijgen, leiders moeten ze institutionaliseren over de lange termijn zodat nieuwe patronen in gedrag de oude zullen vervangen.

8. Streef naar veelomvattende verandering

Leiders moeten een integratieve, veelomvattende aanpak van verandering ontwikkelen. Om fundamentele verandering in gedrag te kunnen bewerkstelligen, moeten leiders systemische veranderingen doorvoeren in de subsystemen van de organisatie. Deze moeten in lijn gebracht worden met de gewenste staat en overal doorgevoerd worden wil dit genoeg kracht genereren voor een organisatorische verandering.

De 4 elementen van transformationeel leiderschap

Charisma of Geïdealiseerde Invloed beschrijft de mate waarin leiders zich gedragen op een bewonderingswaardige wijze, waardoor volgers zich kunnen identificeren met hun leider. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Overtuiging: de mate waarin de leider overtuiging laat zien.
- Standpunt innemen: de mate waarin de leider standpunten inneemt.
- Missie: de mate waarin door de leider een heldere missie effectief wordt uitgesproken.

Inspirationale Motivatie beschrijft de mate waarin de leider een inspirerende en aansprekende visie uitspreekt naar zijn of haar volgers. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Visie: de mate waarin de leider een heldere visie uitspreekt.
- Betekenisgeving: de mate waarin de leider betekenis geeft aan de doelen die volgers hebben.
- Hoge standaard: de mate waarin de leider een hoge standaard verwacht van zijn volgers.
- Optimisme: de mate waarin de leider, al dan niet positief, communiceert over het behalen van doelen.

Intellectuele Stimulatie is de mate waarin de leider aannames aan de kaak stelt, risico's neemt en ideeën van volgers aantrekt. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Creativiteit: de mate waarin de leider creativiteit en het denken op een nieuwe manier aanspoort.
- Open dynamiek: de mate waarin de leider een open dynamiek stimuleert, een waarin evaluatie, visieformulering en patronen van implementatie ter discussie kunnen worden gesteld.

Geïndividualiseerde zorgzaamheid is de mate waarin de leider aandacht geeft aan de individuele behoeften van de volgers, zich opstelt als een coach of mentor naar de volger toe en luistert naar de volgers' zorgen en behoeften. Hierbij zijn de volgende onderdelen van belang:

- Zorgzaamheid: de mate waarin de leider zijn volgers coacht en begeleidt.
- Individualiteit: de mate waarin de leider oog heeft voor individuele ontwikkeling en ervaring van volgers.

Bijlage 3: Het leiderschapsprofiel



Definities

Richting geven aan verandering

Inspireren. Weet, (ook onder minder makkelijke of motiverende omstandigheden) enthousiasme en vastberadenheid over te brengen. Kan met verschillende werkelijkheden tegelijk omgaan, verbanden leggen en op basis daarvan richting geven vanuit de ProRail visie in verbinding met haar omgeving. Vertoont pro actief ondernemerschap en lef om nieuwe situaties te creëren die aansluiten bij onze klanten en de ProRail visie.

Leiden van verandering. Vertoont voorbeeldgedrag op het gebied van veerkracht. Creëert veiligheid en vertrouwen. Heeft op basis van ontwikkelingen in de context aandacht voor continue verbetering en een lerende organisatie. Heeft veel aandacht voor het proces en communicatie. (mensen meenemen in het “waarom” van de transformatie)

Mensen in hun kracht zetten

Situationeel leidinggeven. Schat telkens goed de situatie in en de daarbij best passende leiderschapsstijl. Is in staat verschillende stijlen op een goede manier toe te passen. Laat medewerkers voelen dat ze gewaardeerd worden. Gaat het goede gesprek aan over het functioneren van de medewerker en of iemand wel of niet op de juiste plek zit. Ondersteunt bij het richting geven aan ontwikkeling van medewerkers.

Door verbinden optimaliseren van samenspel. Maximaliseert effectiviteit van de organisatie door mensen en bedrijfsonderdelen te verbinden vanuit gemeenschappelijke belangen, samenwerking te zoeken en complementaire kwaliteiten te benutten met als doel duurzaam succes. Zet anderen in hun kracht door goed te luisteren, empathisch te zijn en maximale verantwoordelijkheid en vertrouwen te geven.

Doelgericht sturen

Aansturen. Wordt gedreven door de wil om voortdurend beter te presteren en waarde voor de organisatie te creëren door besluitvaardig, daadkrachtig en resultaatgericht te handelen. Is duidelijk over de resultaten die hij/zij verwacht, en over de rolverdeling om dit te bereiken: delegeert waar mogelijk. Stuur op feiten. Draagt zorg voor focus, structuur, discipline en prioriteitsstelling.

Bevorderen van een aanspreekcultuur. Neemt voldoende tijd om regelmatig feedback te geven. Stimuleert het ontvangen en geven van feedback op de waarden, gedrag en houding. Op inhoudelijk gebied het liefst hebben om tussentijds bij te sturen om het beoogde resultaat te behalen